

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Analýza procesu nákupu ve společnosti Biocel Paskov a. s.

Analysis of Purchase Process in Biocel Paskov a. s.

Student: Bc. Lenka Gazárková

Vedoucí diplomové práce: prof. JUDr. Rozehnalová Naděžda, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Gazárková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T011 Ekonomika a právo v podnikání**
Téma: **Analýza procesu nákupu ve společnosti Biocel Paskov, a. s.**
Analysis of Purchase Process in Biocel Paskov, a. s.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Analýza postavení společnosti Biocel Paskov, a. s. na trhu
 3. Analýza oddělení a postupů zajištění procesu nákupu ve vybrané společnosti
 4. Analýza právních aspektů vybrané obchodní operace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- HINKELMAN, Edward. *International Trade Documentation*. New York: World Trade Press, 2001. ISBN 1-885073-59-3.
- JANATKA, František et al. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 295 stran. ISBN 80-7357-006-8.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 stran. ISBN 80-251-0174-6.
- PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009. s. 340. ISBN 978-80-7357-444-4.
- ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2010. 549 s. ISBN 978-80-7357-324-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013




JUDr. Bohuslav Halfar
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

„Přílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Dne 26. dubna 2013 v Ostravě



Bc. Gazárková Lenka

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při zpracování této diplomové práce.

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce, prof. JUDr. Naděždě Rozehnalové, CSc., za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady.

Zvláštní a nemalé poděkování patří mé oponentce, Ing. Barboře Grendysové, za velice vstřícný přístup, věnovaný čas, podporu, trpělivost, ochotu a poskytnutí odborné pomoci při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji také své rodině a přátelům za podporu, kterou mi projevovali nejen při psaní diplomové práce, ale i v průběhu celého studia.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Analýza postavení společnosti Biocel Paskov, a. s. na trhu.....	8
2.1	Základní informace o společnosti.....	8
2.2	Historie a vznik společnosti.....	10
2.3	Předmět činnosti a popis výroby	12
2.3.1	Viskózová buničina	12
2.3.2	Papírenská buničina.....	13
2.3.3	Lignosulfonany VIANPLAST	15
2.4	Životní prostředí, bezpečnost práce a získané certifikáty a osvědčení.....	16
2.4.1	Životní prostředí.....	16
2.4.2	Bezpečnost práce.....	16
2.4.3	Certifikáty a osvědčení.....	17
2.5	Zhodnocení finančního zdraví podniku	18
2.5.1	Ukazatele rentability	19
2.5.2	Ukazatele aktivity.....	21
2.5.3	Ukazatele likvidity	23
2.5.4	Ukazatele zadluženosti	25
3	Analýza oddělení a postupů zajištění a procesu nákup ve vybrané společnosti	29
3.1	Teoretická část.....	29
3.1.1	Základní charakteristika podnikové funkce nákupu.....	29
3.1.2	Primární funkce a úkoly nákupu	30
3.1.3	Základní cíle nákupu	31
3.1.4	Základní faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	33
3.1.5	Objekty nákupu, jeho formy a nákupní situace.....	34
3.1.6	Průběh a řízení nákupního procesu	38
3.1.6.1	Identifikace a ujasnění potřeb	39

3.1.6.2	Určení velikosti a termínů potřeby materiálu	41
3.1.6.3	Volba vhodného dodavatele.....	43
3.1.6.4	Formulování podmínek dodávek a tvorba objednávky.....	49
3.1.6.5	Kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky	49
3.1.6.6	Vyhodnocení výkonu dodavatele.....	50
3.2	Praktická část.....	51
3.2.1	Objekty nákupu v praxi	51
3.2.2	Nákupní proces surovin.....	51
3.2.3	Nákupní proces služeb a údržby.....	54
3.2.4	Nákupní proces náhradních dílů.....	55
3.2.5	Nákupní proces investičního majetku	56
4	Analýza právních aspektů vybrané obchodní operace	59
4.1	Obchodní případ č. 1	59
4.2	Obchodní případ č. 2	63
4.3	Obchodní případ č. 3	67
5	Závěr.....	70
	Seznam použité literatury a pramenů	72
	Seznam použitých zkratk.....	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
	Seznam příloh.....	77

1 Úvod

Nákupní činnost je jedna ze základních funkcí podniku, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní, či podnik poskytující služby. Jedním z nejdůležitějších úkolů nákupu je co nejefektivněji zajistit suroviny a prostředky pro veškeré výrobní i nevýrobní procesy, jenž v podniku probíhají. Útvar nákupu má velmi úzké vazby i s jinými podnikovými útvary, jako je například útvar výroby, financí, marketingu, logistiky, účetnictví, informatiky a další.

Efektivní řízení nákupu znamená pro společnost klíčovou činnost, a to jak z důvodu volby vhodného dodavatele, vyjednání optimální úrovně ceny či zvolení nejvhodnějšího způsobu dopravy. Proto pokud se podnik zaměří na efektivitu v organizaci nákupních procesů, může tak výrazně přispět ke zlepšení hospodářského výsledku podniku a pomoci upevnit postavení podniku v tržním prostředí. Avšak při svém řízení nesmí zapomenout na to, že je nutné při svém rozhodování zohledňovat také vlivy, jenž působí na proces nákupu a na podnik jako celek, z dlouhodobého hlediska.¹

Cílem této diplomové práce je popsat a zhodnotit problematiku nákupního procesu ve společnosti Biocel Paskov a. s. Nejprve se zaměřím na popis nákupního procesu na úrovni teoretické dle odborné literatury, a poté na základě konzultací s odbornými a kvalifikovanými pracovníky odboru Nákup ve společnosti Biocel Paskov popíšu průběh nákupního procesu v praxi. Na závěr budu analyzovat právní aspekty tří vybraných obchodních smluv využívaných při obchodních operacích souvisejících s nákupní činností. V této diplomové práci je použita metoda analýzy, konkrétně se jedná o metodu analýzy sekundárních zdrojů.

Společnost Biocel Paskov a. s. jsem si vybrala ke zpracování mé diplomové práce z toho důvodu, že zde již od listopadu 2011 vykonávám 18měsíční stáž. V průběhu stáže jsem se seznámila prakticky se všemi administrativními odbory ve společnosti a bylo mi také umožněno seznámit se s výrobním provozem, kde jsem alespoň částečně viděla, jak probíhá výroba buničiny v praxi. V rámci stáže mi společnost Biocel Paskov a. s. umožnila psát diplomovou práci v jejich podniku, za což jsem jim nesmírně vděčná.

¹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170s. ISBN 80-251-0174-6

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole popíšu samotný podnik. Zaměřím se na jeho obecný popis a historický vývoj, charakterizuji výrobní proces a výrobky, které vyrábí, zhodnotím jeho přístup k životnímu prostředí a na závěr kapitoly zhodnotím finanční zdraví podniku na základě finanční analýzy. V této kapitole budu především vycházet z firemní literatury. Dalším důležitým zdrojem informací budou internetové stránky společnosti Biocel Paskov a. s. a k finanční analýze využiji informací z účetních výkazů společnosti.

Druhá kapitola bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřím na popis základních funkcí a úkolů nákupu, na faktory ovlivňující nákupní rozhodování a na samotný průběh nákupního procesu, který je rozdělen do několika fází. Praktická část této kapitoly bude obsahovat informace o tom, co všechno společnost Biocel Paskov a. s. nakupuje, jak mají jednotlivé nákupy rozděleny a jak probíhají jednotlivé fáze nákupního procesu u různých objektů nákupu společnosti Biocel Paskov a. s.

Ve třetí kapitole se zaměřím na tři různé obchodní případy z praxe. První obchodní případ se bude týkat kupní smlouvy s mezinárodním prvkem, kdy na základě přiložené smlouvy analyzuji a popíšu právní úpravu této smlouvy. Druhý obchodní případ se bude týkat kupní smlouvy uzavřené dle Obchodního zákoníku, a také tuto smlouvu analyzuji a popíšu její právní úpravu. Ve třetím obchodním případě se budu zabývat smlouvou o dílo, což je druhý nejčastější druh obchodní smlouvy, která je uzavírána v rámci nákupní činnosti společnosti Biocel Paskov a. s.

2 Analýza postavení společnosti Biocel Paskov, a. s. na trhu

V této kapitole bude mým cílem zaměřit se na charakteristiku a představení společnosti, jenž byla vybrána za účelem zpracování diplomové práce.

V úvodu této kapitoly jsou zpracovány základní informace o společnosti, její historie a samotný vznik. Dále se tato kapitola zabývá představením hlavní podnikatelské činnosti podniku a krátkým popisem výroby a výrobků. K závěru jsem zhodnotila vliv výrobní činnosti na životní prostředí a zaměřila se na certifikáty, které společnost získala. V samotném závěru jsem provedla stručnou finanční analýzu, jejímž cílem je zhodnocení a posouzení finančního zdraví společnosti.

Výchozím materiálem, který mi posloužil ke zpracování této kapitoly byly interní dokumenty společnosti, její výroční zprávy, účetní a finanční výkazy a další materiály, jenž mi byly zapůjčeny podnikem.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	Biocel Paskov a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba magnesiumbisulfitové bělené buničiny, lignosulfonové plastifikátory VIANPLAST a viskózová buničina k výrobě viskóзовého vlákna
Vlastnická práva:	jediný akcionář – Pulp Trading GmbH, Lenzing
Lokalizace:	Zahradní 762, Paskov, PSČ 739 21, okres Frýdek-Místek, Česká republika
Počet zaměstnanců k 1. 1. 2012:	387 zaměstnanců
Základní kapitál:	280 000 000,- Kč
Datum vzniku:	20. 12. 2000 (závod byl však spuštěn v roce 1983)
Identifikační číslo:	264 20 317
Oficiální webové stránky:	http://www.biocel.cz/ ²

² Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Justice.cz, 2012 [cit. 26. 12. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a440458&typ=full&klic=twh2hk>

Obr. č. 2.1 – Biocel Paskov a. s.



Zdroj: Biocel Paskov a. s., 2012

Biocel Paskov a. s. je úspěšnou akciovou společností, jenž vznikla 20. 12. 2000 a sídlí v Paskově, v Moravskoslezském kraji. Za společnost jedná statutární orgán, jímž je představenstvo a v čele tohoto představenstva stojí generální ředitel Biocelu Paskov a. s. p. Ing. Ivo Klimša.

Až donedávna jsme mohli podnik Biocel Paskov a. s. znát jako jednoho z největších producentů magnesium bisulfitové buničiny v Evropě, avšak z důvodu měnících se podmínek na trhu, se společnost rozhodla těmto podmínkám přizpůsobit a od roku 2013 plně zaměřila svou výrobu na výrobu viskózní buničiny. Hlavním produktem společnosti je tedy již viskózní buničina, avšak i nadále se prozatím zabývá prodejem magnesium bisulfitové bělené buničiny, která je prodávána pod obchodním názvem VIAN-PASKOV. Za vedlejší produkt se považují lignosulfonové plastifikátory VIANPLAST. Díky výrobní kapacitě, jenž přesahuje číslo 280 tisíc tun ročně, se společnost Biocel Paskov a. s. právem řadí k jednomu z největších producentů sulfitové a viskózní buničiny v Evropě, a úspěšně navazuje na tradici výroby buničiny, jenž v našem kraji trvá již více než 125 let.³

³ Biocel Paskov a. s. *O nás*. [online]. Biocel.cz, 2012 [cit. 27. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

Společnost Biocel Paskov a. s. sousedí s pilou Mayr – Melnhof Holz Paskov s. r. o. a společně spolu tvoří základ Moravskoslezského dřevařského klastru, jenž se postupně stává jedním z nejvýznamnějších center zpracování dřeva v Evropě.

Od roku 2012 jsou akcie společnosti výhradně ve vlastnictví rakouské skupiny Lenzing AG, jenž na trhu působí jako jeden z největších výrobců viskózního vlákna. Tento významný strategický obchodní partner v následujících letech investoval zhruba 90 mil. EUR do zvýšení kapacity a přestavby Biocelu Paskov a. s. na celulózku, jenž by byla schopna střídat výrobní postupy.⁴

V současné době tudíž dochází ve společnosti jak k výrobě dlouhovláknité sulfítové buničiny, tak i k výrobě viskózní buničiny. Díky této významné investici, jenž je zaměřena na změnu technologie výroby, může společnost Biocel Paskov a. s. velmi pružně reagovat na aktuální situaci na trhu a vyrábět buničinu k produkci papíru nebo viskózního vlákna dle potřeby.⁵

2.2 Historie a vznik společnosti

Historie výroby buničiny v Moravskoslezském kraji započal rytíř Vincence von Muller z Aicholzu v roce 1883, jenž jako první zahájil výrobu první buničiny ve Vratimovských papírnách.

Zhruba o sto let později, v roce 1979, francouzsko - rakouské konsorcium firem Maschinenfabrik Andritz a Creusot Loire zahájilo výstavbu nové celulózky na výrobu bělené buničiny v Paskově. K výstavbě byly použity nejmodernější výrobní technologie, jenž umožňovaly sulfítový způsob výroby. Výstavba trvala 4 roky a konečně v roce 1983 byla dokončena. Ještě tentýž rok byl spuštěn provoz nové celulózky, jenž nesla název Severomoravské celulózky Paskov n. p. Současně se vznikem nové celulózky v Paskově došlo k přerušení výroby a následnému uzavření Vratimovských papíren.⁶

⁴ Biocel Paskov a. s. *Tiskové centrum*. [online]. Biocel.cz, 2012 [cit. 27. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

⁵ Biocel Paskov a. s. *O nás*. [online]. Biocel.cz, 2012 [cit. 27. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

⁶ BIOCEL PASKOV A. S. *25 let Biocelu Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2008.

V podmínkách plánovaného hospodářství si podnik, i přes své vysoké výrobní náklady, vedl velmi dobře a více než polovinu své produkce exportoval do zahraničí. Dne 26. března 1985 došlo k rozšíření výrobního portfolia o produkci krmných kvasnic, jenž se používají do krmných směsí pro hospodářská zvířata. Krmné kvasnice byly vyráběny pouze pro tuzemský trh, avšak v roce 1989 došlo ke změně, kdy krmné kvasnice byly poprvé vyvezeny do zahraničí, konkrétně do Holandska. Téhož roku došlo také ke změně názvu společnosti, z původních Severomoravských celulózek Paskov n. p. na Biocel s. p. Tento název vzniknul spojením dvou slov – BIOtechnologie a CELulóza.⁷

Období 90. let 20. století považujeme za zlomové období jak pro Českou republiku, tak i pro podnik Biocel. Po revoluci dochází ke změně společenských poměrů a v naší zemi začíná fungovat tržní hospodářství. V roce 1992 došlo k privatizaci společnosti a jejími rozhodujícími vlastníky se stávají fondy IPB, České spořitelny, Komerční banky a Harvardské fondy. Změna nastala opět i v názvu společnosti, jenž od tohoto roku nesla název Biocel a. s.⁸

V průběhu 90. let 20. století se podnik dostává do krize a hrozí mu bankrot. Byl proto jmenován nový management, jenž zahájil rozsáhlou restrukturalizaci a modernizaci výrobních zařízení v podniku. Biocel a. s. využívá svého potenciálu a získává první certifikáty kvality a dělá velké pokroky ve zmírnění ekologické zátěže a ve snižování svých nákladů. Na konci 90. let 20. století je krize zažehnána a podnik je opět v dobré kondici.⁹

Nástupem nového tisíciletí společnost Biocel a. s. začala hledat silného strategického investora, se kterým by mohla úspěšně fungovat na globálním trhu. Tímto strategickým partnerem a hlavním akcionářem se stala rakouská skupina Heinzl Group, jenž patří mezi největší evropské výrobce papírenské buničiny a obchodníky s papírem a buničinou na všech důležitých světových trzích. V tomto období započaly další investice do modernizace a rekonstrukce výrobních zařízení, ale také i do vzdělávání zaměstnanců. Díky těmto investicím došlo k výraznému zvýšení výrobní kapacity podniku a k optimalizaci výrobních procesů s důrazem na ekologii. V roce 2001 došlo již k zatím poslední změně v názvu podniku, a to na Biocel Paskov a. s., a pod tímto názvem byla společnost také zapsána do

⁷ BIOCEL PASKOV A. S. *25 let Biocelu Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2008.

⁸ BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

⁹ BIOCEL PASKOV A. S. *25 let Biocelu Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2008.

obchodního rejstříku. Významnou skutečností, která stojí za zmínku je, že společnost v roce 2007 dosáhla rekordního objemu výroby, a to 280 180 tun buničiny.¹⁰

V květnu roku 2010 došlo ke změně vlastnických vztahů, a to z důvodu začlenění společnosti Biocel Paskov a. s. do rakouské skupiny Lenzing AG, která představuje největšího světového výrobce viskóзовých vláken pro textilní průmysl. Lenzing AG vlastní tudíž v roce 2010 75% akcií a zbývajících 25% akcií vlastní nadále Heinzl Group.

V roce 2012 Lenzing AG odkoupil zbývajících 25% akcií od Heinzl Group a stal se tak jediným vlastníkem společnosti Biocel Paskov a. s.¹¹

Obr. č. 2.2 – Vývoj loga společnosti Biocel Paskov a. s. od r. 1983 – 2012



Zdroj: Zpravodaj Biocel, 2012

2.3 Předmět činnosti a popis výroby

2.3.1 Viskóзовá buničina

Od roku 2013 se hlavním produktem výroby společnosti Biocel Paskov a. s. stala viskóзовá buničina. Ačkoliv se hovoří rovněž o buničině, jedná se o zcela odlišný výrobek, než je papírenská buničina.

Základní rozdíly mezi papírenskou a viskóзовou buničinou jsou v obsahu hemicelulóz, což představuje chemickou čistotu vlákna. Technologie pro výrobu obou buničin je téměř totožná, rozdílem je snaha o co nejnížší obsah hemicelulóz u viskóзовé buničiny, naopak u papírenské buničiny je snahou zachovat co největší obsah hemicelulóz v buničině.¹²

¹⁰ BIOCEL PASKOV A. S. *25 let Biocelu Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2008.

¹¹ Biocel Paskov a. s. *Tiskové centrum*. [online]. Biocel.cz, 2012 [cit. 30. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

¹² BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

Mezi společné znaky kvality viskóзовé a papírenské buničiny patří bělost, sušina, nečistoty, popel a DCM extrakt. Nejdůležitějšími charakteristikami kvality, jenž odlišují viskóзовou buničinu od papírenské jsou viskozita, rozpustnost a obsah balastních látek (CaO, SiO₂, Fe, Mn, Cu a další).

Realizace přechodu z výroby papírenské buničiny na buničinu viskóзовou znamenalo pro společnost doplnit stávající technologii o nové výrobní zařízení. Vystala nutnost výstavby sodné odparky a sodného kotle, ve kterém vzniká uhličitán sodný, jenž se ve formě taveniny používá k neutralizaci odpadních vod a soda v práškové formě, která se užívá v chemickém průmyslu. Vyrobená pára z technologického kotle slouží k výrobě zelené energie.¹³

Viskóзовá buničina je vyráběna ze smrkového dřeva za použití magnesium bisulfitové technologie vaření. Cílem této technologie je snížit obsah ligninu a hemicelulóz na minimální hodnotu a dosažení co největší čistoty. K tomuto je v technologii použito extrakčního stupně. Viskóзовá buničina je bělena peroxidem vodíku na finální bělost 91% ISO. Finální buničina je sušena na sušinu 90%, sekána na archy 600x800 mm, které se ukládají do 200 kg balíků a následně do unitu o osmi balících. Takto vyrobená buničina je pak expedována k odběrateli.

Viskóзовá buničina je buničina určená pro chemické zpracování. Je vhodná zejména pro výrobky v textilním průmyslu, kde dokáže nahradit bavlnu.¹⁴

2.3.2 Papírenská buničina

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, byla papírenská buničina po mnoho let hlavním produktem společnosti Biocel Paskov a. s. Tato buničina se na trhu prodává pod obchodním názvem VIAN – PASKOV a je vyráběna ve dvou druzích, a to ECO a ECF. Oba tyto druhy jsou charakteristické svou vysokou čistotou a liší se zejména v odstínu bělosti.¹⁵

Papírenská buničina je vyráběna ze smrkového dřeva klasickým magnesium bisulfitovým postupem. Dřevní hmotu společnost nakupuje v různých délkových výřezích a

¹³ BIOCEL PASKOV A. S. *Zpravodaj Biocel 9/2012*. Biocel Paskov a. s., 2012.

¹⁴ BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

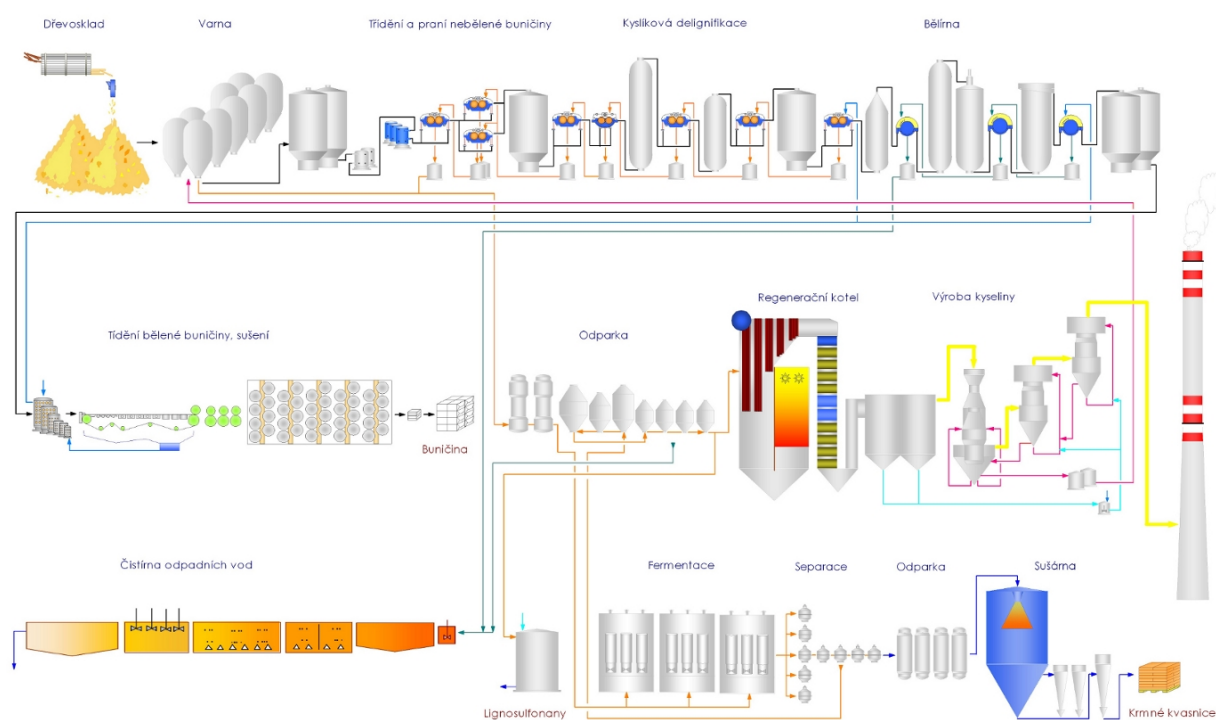
¹⁵ Biocel Paskov a. s. *O nás. Výroba*. [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

v kvalitě V. třídy jakosti, a také ve formě štěpků, jenž vznikají v pilařských provozech. Dřevo, jenž nakupuje Biocel Paskov a. s. je certifikované PEFC a dále nakupuje dřevo certifikované jako FSC Controlled Wood. Dovozy jsou zajišťovány ze Slovenska, Běloruska a Polska.¹⁶

Prvním krokem k výrobě buničiny je, že se dovezené smrkové dříví naseká na štěpky a uvaří ve varné kyselině s hořčnatou bází. Vlivem tohoto vaření se uvolní inkristující látky (lignin), jenž se rozpustí, a tak získáme surovou nebělenou buničinu. Abychom se zbavili většiny nečistot a zbytků výluhu po várce, je nutné surovou nebělenou buničinu vyprat a vytrít. I když došlo k odstranění většiny nečistot, je nutné provést další, hlubší odstranění zbytků inkrustů, a to pomocí kyslíku. Po této činnosti následuje vybělení buničiny buď oxidem chloričitým, nebo peroxidem vodíku. Jakmile se ujistíme, že jsme zbavili buničinu úplně všech nečistot, nastupuje fáze vysušení. Po vysušení se bělená buničina rozřeže na archy o rozměrech 600x800 mm, zabalí a je expedována v unitech po 1600kg (8 x 200kg).¹⁷

Obr. č. 2.3 – Schéma výroby sulfitové buničiny, krmných kvasnic a lignosulfonanů

Výroba sulfitové buničiny, krmných kvasnic a lignosulfonanů v Biocelu Paskov



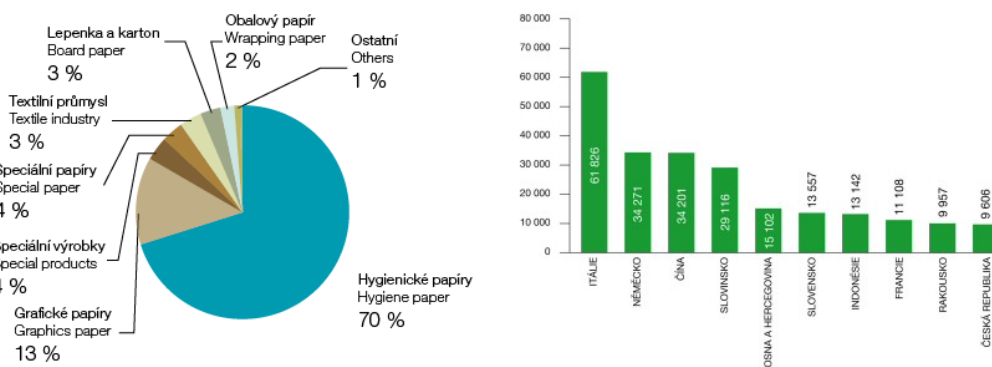
Zdroj: Biocel Paskov a. s., 2013

¹⁶ BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

¹⁷ Biocel Paskov a. s. *O nás. Výroba*. [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

Bělená buničina se nejčastěji využívá k výrobě hygienických výrobků, obalů pro přímé balení potravin, pro výrobu grafických papírů a také pro krycí vrstvy kartónů. Přes 90% produkce buničiny je exportováno každoročně do zahraničí, zejména do zemí EU.¹⁸

Obr. č. 2.4 – Prodej buničiny podle použití a Top 10 nejvýznamnějších odběratelů



Zdroj: Biocel Paskov a. s., 2013

2.3.3 Lignosulfonany VIANPLAST

Posledním produktem, který společnost Biocel Paskov a. s. vyrábí a prodává, jsou zahuštěné sulfitové výluhy zbavené cukrového podílu. Nazývají se lignosulfonové plastifikátory a jsou prodávány pod obchodním názvem VIANPLAST. Základní složka je hořečnatá sůl lignosulfonových kyselin, jenž vznikají rozložením necelulózového podílu dřeva. Jsou dodávány buď v sušené formě, nebo jako kapalina v koncentracích 45% a 55%.¹⁹

Lignosulfonany se využívají v různých průmyslových odvětvích, jako například:

- Stavební průmysl - plastifikační přísada
- Geologický průmysl - vrtné emulze
- Výroba dřevotřískových desek - pojivo
- Výroba žáruvzdorných materiálů - pojivo, úprava povrchu
- Výroba mědi - pojivo pro brikety
- Zemědělství - pojivo pro granulaci hnojiv a krmiv
- Papírenský průmysl - úprava vlnité lepenky
- Kožedělný průmysl - výroba tříslovin²⁰

¹⁸ Biocel Paskov a. s. *O nás. Výroba.* [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 2. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

¹⁹ BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov.* Biocel Paskov a. s., 2010.

²⁰ Biocel Paskov a. s. *O nás. Produkty.* [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 5. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

2.4 Životní prostředí, bezpečnost práce a získané certifikáty a osvědčení

2.4.1 Životní prostředí

Výroba buničiny je mimořádně náročná na přírodní zdroje a také zatěžuje životní prostředí. V průběhu své existence proto společnost Biocel Paskov a. s. investovala a neustále investuje do svého výrobního zařízení nejen za účelem snížení výrobních nákladů či zvýšení výrobní kapacity, ale také aby co nejvíce snížila negativní dopad výroby na životní prostředí a splnila požadavky na ochranu životního prostředí.²¹

Společnost poctivě plní stanovené limity a podmínky dle integrovaného povolení, a to se týká jak vod, tak i ovzduší. Zaměřuje se rovněž na problematiku hluku a zápachu, a neustále se zabývá postupným odstraňováním těchto negativních důsledků výroby. Velký důraz je kladen na omezování spalování fosilních paliv provozem zařízení, jenž umožňuje spalovat převážně obnovitelné zdroje. Výsledkem je výrazné snížení emisí skleníkových plynů, jenž jsou produkovány z fosilních paliv.²²

Společnost Biocel Paskov a. s. má k ŽP velmi pozitivní přístup a klade velký důraz na využívání obnovitelných zdrojů. Investice do regeneračního kotle a kotle pro spalování výluhů z extrakčního stupně zapříčinila, že společnost je zásobována energií z obnovitelných zdrojů a potřebu elektrické energie může plně pokrývat svou vlastní výrobou.²³

Společnost získala několik certifikátů a ocenění týkající se ochrany životního prostředí. (viz. Kapitola 2.4.3, Certifikáty a osvědčení)

2.4.2 Bezpečnost práce

V rámci politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se společnost Biocel Paskov a. s. snaží zajistit zdravé a bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance společnosti. Důraz se klade na eliminaci rizika z pracovní činnosti, rizika poranění či zabránění nemoci z povolání. Zajišťováním a plněním úkolů kontrolní a poradní činnosti v oblasti bezpečnosti

²¹ BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

²² BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.

²³ Doposud byla potřeba elektrické energie kryta 60% vlastní výrobou na dvou protitlakých turbínách a zbylých 40% bylo nakupováno z vnější sítě.

a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, je pověřen odbor bezpečnostně technických služeb.²⁴

Náplní práce odboru bezpečnostně technických služeb je:

- Kontrola a dodržování předpisů a norem
- Stanovení nápravných opatření
- Zdolávání požárů, únik látek a ostatní zásahy prostřednictvím Hasičského záchranného sboru podniku (HZSP)²⁵
- Registrace úrazů, požárů, nehod a šetření těchto událostí
- Poradenská a technická činnost v oblasti BOZP a PO
- Řízení protiplynové služby
- Činnost v odborných komisích dle příslušné legislativy
- Dohled nad zdroji ionizující záření dle atomového zákona
- Poradenská činnost v oblasti BOZP a PO a další.²⁶

Na základě vysokého bezpečnostního standardu, který je zajišťován kvalitním systémem řízení bezpečnosti, a celkové nízké úrazovosti obhájila společnost v roce 2012 již popáté certifikát Bezpečný podnik. Společnost v oblasti bezpečnosti práce nadále vlastní také certifikát zavedení systému managementu BOZP podle BS OHSAS 18001:2007.²⁷

2.4.3 Certifikáty a osvědčení

Společnost Biocel Paskov a. s. klade velký důraz na tuto oblast, proto vlastní několik certifikátů a osvědčení, jenž dokládají jejich kvalitu.

V listopadu 2009 společnost získala certifikát dle FSC pro kontrolované dřevo. Tento certifikát byl udělen společností SGS Česká republika, Praha. V tomtéž roce byl udělen společnosti také certifikát pro spotřebitelský řetězec dřeva CoC (Chain of Custody) systémem PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

²⁴ Biocel Paskov a. s. *Řízení bezpečnosti*. [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 7. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

²⁵ Biocel Paskov a. s. zřídil profesionální jednotku Hasičského záchranného sboru, který zasahuje v případě požárů, havárií a nehod. Nejčastější případy havárií vznikají při výrobní činnosti. Jednotka v případě nouze zasahuje i mimo areál podniku, a to i v případech, které nesouvisí s činností podniku.

²⁶ BIOCEL PASKOV A. S. *Všeobecné bezpečnostní pokyny pro zaměstnance cizích firem*. Biocel Paskov a. s., 2011.

²⁷ BIOCEL PASKOV A. S. *Zpravodaj Biocel 11/2012*. Biocel Paskov a. s., 2012.

V září roku 2012 byla společnost nově certifikována společností Quality Austria pro tyto oblasti:

- Dle ISO 9001:2008 v oblasti systému managementu kvality (viz. Příloha č. 1)
- Dle ISO 14001:2004 v systému managementu ochrany životního prostředí (viz. Příloha č. 2)
- Dle BS OHSAS 18001:2007 v oblasti systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (viz. Příloha č. 3)

V roce 2012 získala společnost již popáté certifikát Bezpečný podnik.²⁸

2.5 Zhodnocení finančního zdraví podniku

Finanční analýza představuje významnou součást komplexu podnikového řízení. Jejím hlavním cílem je zhodnocení úrovně finanční situace společnosti a posouzení předpokládaného budoucího vývoje finanční situace ve společnosti.

Cílem této kapitoly je zhodnotit finanční situaci společnosti Biocel Paskov a. s. pomocí aplikace poměrových ukazatelů. Informace o finanční situaci jsem čerpala z výročních zpráv společnosti z let 2007 – 2011, které jsou ve zkrácené podobě uvedeny v příloze č. 4 a příloze č. 5.

Finanční poměrové ukazatele se považují za základní metodický nástroj finanční analýzy a poskytují nám rychlé a nenákladné informace o základních finančních charakteristikách společnosti. Vypočítáme je vydělením jedné položky (případně skupiny položek) jinou položkou (případně skupinou položek) uvedenou ve finančních výkazech, mezi kterými existuje určitá souvislost.²⁹

Poměrové ukazatele obvykle členíme do pěti základních skupin, a to podle skutečnosti, na kterou se zaměřují. K těmto ukazatelům řadíme:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele likvidity

²⁸ Biocel Paskov a. s. *O nás. Certifikáty*. [online]. Biocel.cz, 2013 [cit. 15. 1. 2013]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm

²⁹ VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele kapitálového trhu³⁰

2.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability také někdy nazýváme jako ukazatele výnosnosti, návratnosti atd. Vyjadřují nám poměr konečného hospodářského výsledku, kterého podnik dosáhnul svou podnikatelskou činností, k určitému vstupu (k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám). Ukazatele rentability nám slouží k hodnocení efektivnosti dané podnikatelské činnosti. Udávají nám, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.³¹

Ukazatele rentability obsahují následující čtyři základní ukazatele:

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE – Return of Capital Employed)
- Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)
- Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

Rentabilita investovaného kapitálu

Tento ukazatel nám vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované věřiteli a akcionáři. Je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla rostoucí. Výpočet ukazatele rentability investovaného kapitálu provedeme níže uvedeným vzorcem (2.1).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{VK} + \text{CKdlouhodobý}} \quad (2.1)$$

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv bývá považován za klíčové měřítko rentability. Poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda byla tato aktiva financována z vlastního kapitálu nebo cizích zdrojů. Čím vyšší výsledek získáme, tím lépe umí podnik zhodnocovat kapitál vložený do podnikání. Pro výpočet ukazatele rentability aktiv používáme následující vzorec (2.2).

³⁰ VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

³¹ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{EAT} + \text{úroky} \cdot (1 - t)}{\text{aktiva}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Výpočtem rentability vlastního kapitálu zjistíme výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku či akcionáři. Zjistíme, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu, tedy kapitálu vloženého akcionáři, případně vlastníky podniku. Opět je žádoucí, aby výsledná hodnota byla co nejvyšší. Jeho hodnotu zjistíme následujícím vzorcem (2.3).³²

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{VK}} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel je velmi důležitý z hlediska efektivnosti podniku. Často se využívá pro mezipodnikové srovnání, avšak své uplatnění nachází také i pro účely vnitropodnikového řízení společnosti. Říká nám, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. Optimální je co nejvyšší hodnota. Pro výpočet využíváme následující vzorec (2.4).³³

$$\mathbf{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{čisté tržby}} \quad (2.4)$$

Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability a jejich vývoj v období 2007 – 2011 jsou uvedeny v následující tabulce 2.1.

³² VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

³³ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Tab. 2.1 Vývoj ukazatelů rentability v podniku Biocel Paskov a. s. za období 2007–2011

Ukazatel rentability	Hodnota ukazatele (v %)				
	2007	2008	2009	2010	2011 ³⁴
ROCE - Rentabilita investovaného kapitálu	13, 21	14, 40	-0,47	18,10	-3,10
ROA - Rentabilita aktiv	10,67	12,29	-0,39	14,61	-1,91
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	12,07	13,22	-0,63	16,54	-3,16
ROS - Rentabilita tržeb	10,26	12,80	-0,60	11,36	-2,12

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou také souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Informují nás, jak podnik nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Jestliže podnik vlastní více aktiv, než je vůbec nutné, vznikají podniku zbytečné náklady, což může mít za následek dosažení nižšího zisku. Na druhou stranu, pokud podnik má nedostatek aktiv, může vzniknout situace, kdy se bude muset vzdát výhodných podnikatelských příležitostí a přichází tak o výnosy, kterých mohlo být dosaženo.

Ukazatele aktivity obsahují následující čtyři základní ukazatele:

- Rychlost obratu celkových aktiv (obrátky)
- Doba obratu aktiv
- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků

Rychlost obratu celkových aktiv

Ukazatel rychlost obratu celkových aktiv je komplexním ukazatelem, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Vyjadřuje nám, kolikrát určitá část majetku podniku projde všemi stadii koloběhu v průběhu dané doby; tj., kolikrát se za určité období přemění na peněžní prostředky. Hodnota ukazatele by měla dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by měla být rovna hodnotě 1. Vypočteme ho následujícím vzorcem (2.5).

³⁴ Hodnota ukazatelů je v roce 2011 záporná, a to z důvodu vysokých investic do změny technologie výroby, společnost Biocel Paskov a. s. však tento záporný výsledek očekávala.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

Doba obratu aktiv

Tímto ukazatelem je vyjadřována průměrná doba, za kterou projde určitá část aktiv všemi stadii koloběhu prostředků podniku; tj., za jak dlouho se určitá část aktiv přemění na peněžní prostředky. Vyžaduje se, aby výsledná hodnota byla co nejnižší, tedy nejkratší doba obratu. Zjistíme ho na základě následujícího vzorce (2.6).³⁵

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, případně do doby jejich prodeje. Vypovídá tedy o tom, kolik dnů trvá, než se zásoby přemění na hotovost či pohledávku. Je žádoucí, aby výsledná hodnota měla klesající tendenci. Pro zjištění hodnoty tohoto ukazatele je používán tento vzorec (2.7):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Doba splatnosti pohledávek

Tento ukazatel vypovídá o platební morálce našich odběratelů, vyjadřuje nám totiž počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury odběratelům za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem, kdy jsou nám peněžní prostředky připsány na účet. Výslednou hodnotu ukazatele zjistíme na základě níže uvedeného vzorce (2.8).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

³⁵ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vypovídá o platební morálce společnosti vůči svým dodavatelům. Zjistíme tak, kolik dní průměrně trvá, než podnik uhradí své závazky vůči dodavatelům. Zjistíme ho následujícím vzorcem (2.9).³⁶

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Hodnoty ukazatelů aktivity a jejich vývoj ve sledovaném období jsou uvedeny v tabulce 2.2.

Tab. 2.2. Vývoj ukazatelů aktivity v podniku Biocel Paskov a. s. za období 2007 – 2011

Ukazatel aktivity	Hodnota ukazatele				
	2007	2008	2009	2010	2011
Rychlost obratu celkových aktiv	0,87	0,91	0,78	1,11	0,88
Doba obratu aktiv (ve dnech)	412	395	462	323	408
Doba obratu zásob (ve dnech)	46	56	40	44	55
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	53	54	61	61	49
Doba obratu závazků (ve dnech)	45	33	58	45	43

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost je základní podmínkou úspěšné existence společnosti v podmínkách trhu. Ukazatele likvidity slouží ke zjištění, zda podnik bude, či nebude mít potíže se splácením svých závazků v daném čase a v dané výši. Likvidita vyjadřuje momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky.

Pro hodnocení platební schopnosti podniku využíváme následující ukazatele:

- Celková (běžná) likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

³⁶ VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Celková (běžná) likvidita

Tento ukazatel nám udává, jak jsou krátkodobé závazky jištěny oběžným majetkem. Zjistíme, kolikrát je podnik schopen uhradit své aktuální platby, aby uspokojil věřitele, jestliže promění svá veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v peněžní hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je větší pravděpodobnost, že si podnik zachová svou platební schopnost. Nedostatek tohoto ukazatele spočívá v tom, že se nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti, a také nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby jejich splatnosti. Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. K výpočtu celkové likvidity používáme následující vzorec (2.10).³⁷

$$\text{Celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{CK krátkodobý}} \quad (2.10)$$

Pohotová likvidita

Tento ukazatel nám udává, jak jsou krátkodobé závazky jištěny oběžným majetkem bez jeho nejhůře likvidní složky, tedy zásob. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 0,7 do 1,0. Vyšší hodnota tohoto ukazatele je příznivější pro věřitele, avšak ne pro samotný podnik, a to z důvodu, že značný objem oběžných aktiv je vázán v pohotových prostředcích, jenž podniku přinášejí jen malý, případně žádný úrok. Nadměrná výše oběžných aktiv ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků, jelikož podnik tyto vložené prostředky využívá neproduktivně. Výpočet pohotové likvidity provedeme následujícím vzorcem (2.11).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{CK krátkodobý}} \quad (2.11)$$

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel nám udává, jak jsou krátkodobé závazky jištěny nejlikvidnějším majetkem společnosti, tedy pohotovými platebními prostředky. Pod pojmem pohotové platební prostředky si můžeme představit sumu peněz na běžných účtech, na jiných účtech, či v pokladně, ale patří zde také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (ekvivalenty hotovosti). Dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu je likvidita podniku zajištěna,

³⁷ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

pokud je výsledná hodnota alespoň ve výši 0,2. Vypočteme ho níže uvedeným vzorcem (2.12).³⁸

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}}{\text{CK krátkodobý}} = \frac{\text{PP (KFM)}}{\text{CK krátkodobý}} \quad (2.12)$$

Hodnoty ukazatelů likvidity a jejich vývoj ve sledovaném období jsou uvedeny v tabulce 2.3.

Tab. 2.3. Vývoj ukazatelů likvidity v podniku Biocel Paskov a. s. za období 2007 - 2011

Ukazatel likvidity	Hodnota ukazatele				
	2007	2008	2009	2010	2011
Celková (běžná) likvidita	2,85	3,36	2,91	2,37	0,94
Pohotová likvidita	2,23	2,50	2,42	1,68	0,57
Okamžitá likvidita	0,36	0,63	1,00	0,61	0,17

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.4 Ukazatele zadluženosti

Termín zadluženost nám vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých podnikatelských aktivit cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice dnešní doby již nepřichází v úvahu, že by podnik financoval svou podnikatelskou činnost z vlastního nebo jen z cizího kapitálu. V případě použití pouze vlastního kapitálu dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, a na druhou stranu, pokud financuje podnik pouze z cizích zdrojů, může mít obtíže při získávání těchto zdrojů. Ačkoliv zákon tuto situaci ani nedovoluje, jelikož je zákonem stanovena určitá výše vlastního kapitálu.

Jedním z podstatných problémů efektivního finančního řízení podniku je volba správné skladby zdrojů financování podnikatelské činnosti a stanovení celkové výše potřebného kapitálu. K určení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem využíváme analýzu zadluženosti a její ukazatele.

³⁸ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

K těmto ukazatelům patří:

- Podíl vlastního kapitálu na aktivech
- Stupeň krytí stálých aktiv
- Ukazatel celkové zadluženosti
- Úrokové krytí
- Úrokové zatížení

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Ukazatel podíl vlastního kapitálu na aktivech charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Udává nám, do jaké míry je podnik schopen financovat majetek ze svých vlastních zdrojů. Užívá se k hodnocení finanční a hospodářské stability podniku a je považován za jednoho z nejvýznamnějších ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace v podniku. K výpočtu se využívá následující vzorec (2.13).³⁹

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Stupeň krytí stálých aktiv

Tento ukazatel nám vyjadřuje, jak jsou dlouhodobá (fixní) aktiva financována z dlouhodobých zdrojů. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 100%, jelikož to značí, že jsou všechna fixní aktiva kryta z dlouhodobých zdrojů. Jeho hodnotu získáme výpočtem níže uvedeného vzorce (2.14).⁴⁰

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.14)$$

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti nám charakterizuje, do jaké míry je majetek financován cizími zdroji. Důležitá je struktura cizích zdrojů, proto je vhodné si ukazatel rozložit na:

- Dlouhodobou zadluženost, kterou vypočítáme CK_{dl} / A
- Krátkodobou zadluženost, kterou vypočítáme CK_{kr} / A

³⁹ VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

⁴⁰ VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

Dalo by se říci, že se v současné době většina firem přiklání k využívání krátkodobých cizích zdrojů, jelikož z věřitelského hlediska představují méně rizikový zdroj financování. Nižší hodnoty tohoto ukazatele preferují především věřitelé, jelikož platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím je i vyšší riziko věřitelů. K posouzení zadluženosti podniku a k výpočtu tohoto ukazatele používáme následující vzorec (2.15).⁴¹

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15)$$

Úrokové krytí

Tímto ukazatelem zjistíme, kolikrát je zisk vyšší než úroky, tedy, kolikrát můžeme platit úroky z vytvořeného zisku. Pokud je výsledkem tohoto ukazatele hodnota rovna 100%, signalizuje nám to, že podnik je schopen si svou podnikatelskou činností vydělat pouze na zaplacení úroků a neprodukuje žádný zisk. Pokud je hodnota nižší než 100%, tak si podnik není schopen vydělat ani na zaplacení svých úroků, což může být znakem blížícího se úpadku. Proto se preferuje dosažení hodnoty vyšší než 100%, a to z toho důvodu, aby podnik mohl zaplatit své úroky a zůstal mu také dostatečný efekt pro akcionáře. Ukazatel vypočteme na základě níže uvedeného vzorce (2.16).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.16)$$

Úrokové zatížení

Jedná se o převrácenou hodnotu ukazatele úrokového krytí. Tento ukazatel nám zobrazuje, jakou část ze zisku odčerpávají úroky. Vyšší podíl cizích zdrojů si může dovolit podnik, který má dlouhodobě nízkou hodnotu ukazatele úrokového zatížení. Vypočteme ho následujícím vzorcem (2.17).⁴²

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.17)$$

⁴¹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

⁴² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8

Hodnoty ukazatelů likvidity a jejich vývoj ve sledovaném období jsou uvedeny v tabulce 2.4.

Tab. 2.4. Vývoj ukazatelů zadluženosti v podniku Biocel Paskov a. s. za období 2007 – 2011

Ukazatel zadluženosti	Hodnota ukazatele				
	2007	2008	2009	2010	2011
Podíl vlastního kapitálu na aktivech (v %)	69,47	72,11	68,04	70,27	59,33
Stupeň krytí stálých aktiv	1,57	1,58	1,56	1,41	0,94
Ukazatel celkové zadluženosti (v %)	30,53	27,89	31,97	29,73	40,67
Úrokové krytí	36,51	30,51	-2,34	61,08	-9,93
Úrokové zatížení (v %)	2,74	3,28	-42,73	1,64	-10,07

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Analýza oddělení a postupů zajištění a procesu nákup ve vybrané společnosti

Třetí kapitola diplomové práce je rozdělena na dvě části – na teoretickou část a praktickou část. Praktická část je aplikována na společnost Biocel Paskov, a. s.

3.1 Teoretická část

Cílem teoretické části je nastínit základní problematiku nákupu a průběh nákupního procesu. Budu se zabývat vysvětlením pojmů nákupu, jeho základními funkcemi a úkoly. Dále se zaměřím na charakterizování cílů, kterých chce podnik nákupem dosáhnout. Zaměřím se také na vymezení objektů nákupu a stanovím faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí. V závěru teoretické části detailně popíšu jednotlivé fáze nákupního procesu.

3.1.1 Základní charakteristika podnikové funkce nákupu

Nákup představuje jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit. Cílem této aktivity je zabezpečit výrobní, obchodní i jiné činnosti podniku potřebným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů a služeb, a to v požadovaný čas, na požadované místo, v požadované kvalitě a při respektování kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů, které vyplývají z procesu skladování a obstarání materiálů.

Termín nákup je možno chápat z několika hledisek, a to jako:

- **Funkci** – činnost, ve které lidé používají specializované znalosti a zdroje k provádění specializovaných úkolů
- **Proces** – průběh, který v sobě zahrnuje pořízení surovin, komponentů, zboží, služeb nebo další prodej
- **Organizační jednotka** – pracovní místo, které je zodpovědné za plnění nákupní činnosti ⁴³

O významnosti nákupu svědčí i skutečnost, že mnoho majitelů společností si trvale ponechává kontrolní roli v nákupní oblasti řízení podniku. Jedním z důvodů je například skutečnost, že ve výrobních organizacích tvoří podíl nakupovaných položek někdy až 40 –

⁴³ FARRINGTON, Brian a Kenneth LYSONS. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. vyd. London: Pearson Education Ltd, 2006. 715 s. ISBN 978-0-273-69438-0

60% celkových nákladů, a najdou se i takové obory, ve kterých se podíl nakupovaných položek přibližuje až k 80% celkových nákladů.⁴⁴

3.1.2 Primární funkce a úkoly nákupu

Za základní funkci útvaru nákupu považujeme efektivní zabezpečení očekávaného průběhu základních, obslužných a pomocných výrobních i nevýrobních postupů surovinami, materiálem, výrobky i službami, a to v nezbytně požadovaném množství, sortimentu, času, místě a kvalitě.

Aby bylo zajištěno plynulé plnění této základní funkce nákupu, musí být splněny níže uvedené podmínky:

- Co nejpřesnější a včasné zajišťování předpokládané budoucí potřeby materiálu
- Systematické zajišťování a zvolení optimálního zdroje, jenž slouží k uspokojení těchto potřeb
- Úplné a včasné projednávání a uzavírání smluv o ekonomicky efektivních dodávkách, trvalé sledování jejich realizace, projednávání vzniklých změn v potřebách a řešení eventuálních odchylek v dodávkách
- Systematické sledování a regulování stavu zásob a zabezpečování vysoké úrovně efektivního využívání těchto zásob
- Pružná realizace operativních zásahů v případě, že dojde ke vzniku ohrožení uspokojení vnitropodnikových potřeb
- Systematická péče o zajištění potřebné kvality nakupovaného materiálu
- Zabezpečení potřebného efektivního fungování materiálně technické základny nákupu, hlavně skladového hospodářství, dopravy a jiných logistických procesů při realizaci materiálových toků
- Vytváření a zdokonalování informačního systému pro řízení nákupního procesu
- Řádné zabezpečování personálního, organizačního, metodického a technického rozvoje hmotných i řídicích procesů⁴⁵
- Zabezpečení aktivního uskutečnění přípravy, výdeje a dodání materiálu na místo spotřeby, zajištění jeho výrobní úpravy, komplementace, vytváření optimálních

⁴⁴ GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6

⁴⁵ HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

manipulačních jednotek, uskutečnění doplňkových manipulačních a dopravních služeb a poskytnutí materiálového poradenství.

Základními úkoly nákupu jsou:

- Analyzovat a provádět výzkum trhu dodavatelů
- Analyzovat známé potřeby a zaměřit se na objevení doposud neprojevených potřeb uživatele výrobku
- Analyzovat a zajišťovat vztahy mezi potřebami uživatelů a nabídkami dodavatelů
- Plánování a řízení nákupních operací
- Účastnit se obchodních jednání s dodavateli
- Zajistit příjem materiálu se vstupní kontrolou a následně provést kontrolu kvality po dokončení výroby produktu ⁴⁶

3.1.3 Základní cíle nákupu

Cíle nám vyobrazují stav budoucnosti, kterého by podnik chtěl dosáhnout (nebo mu zabránit) prostřednictvím svých činností. Cíle nám určují směr plánovaných opatření a zároveň také slouží jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru. Soubor nákupních cílů (jinak známo jako strom cílů) reprezentuje soubor realizovatelných, kvantifikovaných a specifikovaných cílů, jenž jsou součástí výsledné nákupní strategie a vycházejí z konkrétních potřeb organizace. ⁴⁷

Mezi cíle, jenž se týkají nákupní činnosti, patří:

- **Uspokojení potřeb** – potřebu můžeme definovat jako určitý pocit nedostatku, který se snažíme uspokojit a tím ho odstranit. Stejně tak i v organizaci vzniká potřeba po určitých vstupech (výrobky, služby), prostřednictvím kterých vzniká výrobní proces.
- **Snížení nákladů souvisejících s nákupem** – ke snížení nákladů může dojít ve dvou oblastech – jednak může dojít ke snížení nákladů na předmět nákupu (tedy ke změně v ceně výrobku) a jednak může dojít ke snížení celkových nákladů, jenž jsou spojeny s nákupem (dopravní náklady, pojistné, administrativní náklady

⁴⁶ HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

⁴⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

atd.). Snížení nákupních nákladů může zapříčinit i zvýšení rizika, a to například tak, že podnik ve snaze o úsporu nákladů nakoupí méně kvalitní materiál, čímž může dojít ke zvýšení rizika kazovosti výroby způsobené nekvalitním materiálem.

- **Zvýšení kvality nákupu** – orientace na nákup kvalitních vstupů by měla být prioritou pro každý podnik, jelikož zpracováním nekvalitního materiálu může dojít k multiplikačnímu účinku z hlediska škod. Podnik se může při zvyšování kvality nákupu zaměřit na dvě hlediska. První hledisko se zaměřuje na zvýšení kvality nakupovaných produktů, kdy podnik usiluje například o získání certifikované jakostní normy či o nulovou úroveň vad. Z druhého pohledu se podnik snaží o zvýšení kvality nákupu takovým způsobem, že usiluje o zvýšení efektivity (výkonu) nakupovaného produktu, což může někdy znamenat až uchýlení se k nákupu substitučního výrobku, případně změnu dodavatele.
- **Snížení nákupního rizika** – riziko v tomto případě může mít mnoho podob. Například **riziko spojené s místem dodání**, kdy se mohou vyskytnout problémy s vývozem ze země dodavatele (např. z politických důvodů) nebo naopak nelze dovážet do země odběratele. Dále existuje **riziko dodací lhůty**, kdy z různých důvodů se opozdí dodávka nakoupeného zboží. Těmito důvody může být např. stávka železničářů, uzavření silničního úseku z důvodu oprav a další. Další podoba rizika je **riziko špatného servisu**. Toto riziko je závislé na spolehlivosti dodavatelské nebo servisní firmy, u které podnik nakoupil stroje a zařízení potřebné pro výrobu. Dalším rizikem je **riziko cenových změn**, které vyvolává spekulativní nákupy, ze kterých plyne nedostatek produktů na trzích.⁴⁸
- **Zvýšení flexibility nákupu** – nákupní flexibilita je schopnost podniku vytvořit si do budoucna volný prostor pro využití více nákupních příležitostí. Za znak nákupní flexibility se považuje nezávislost podniku, tedy že podnik disponuje dostatečným finančním potenciálem, věcným potenciálem v personálním, technickém a technologickém vybavení podniku, znalostí know-how a další. Flexibilita a riziko spolu úzce souvisí. Zajištění flexibility při daném riziku nákupu spočívá ve volbě alternativ, které při vzniku neplánovaných událostí zajistí, že podnik má dostatek volného prostoru k tomu, aby se přizpůsobil. Problémem ve zvyšování flexibility nákupu mohou být dlouhodobé smlouvy

⁴⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

s dodavateli, jenž mohou snížit možnost flexibilní reakce na nepředvídatelnou situaci.

- **Podpora veřejně prospěšných nákupních cílů** - propojenost podniku s okolním prostředím zavazuje podniky k tomu, aby přemýšlely o důsledcích své činnosti a zahrnuly do svého nákupního chování i veřejně prospěšné nákupní cíle. Jedná se např. o **charitativní cíle** (upřednostňování nákupu z chráněné dílny), **strukturální cíle** (nákup vstupů u hůře prosperujících dodavatelů), **tuzemské cíle** (preferování domácích dodavatelů před zahraničními) a další. Tyto cíle však nejsou v podniku dominantní složkou.⁴⁹

3.1.4 Základní faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Nákupní rozhodování v prostředí hospodářské soutěže je ovlivněnou celou řadou faktorů. Ty nejdůležitější z nich jsou:

- **Dodací podmínky** – platební i dodací podmínky jsou specifické pro každou dodávku a jsou její důležitou součástí. Tyto podmínky musí být jednoznačně definovány buď v kupní smlouvě, nebo v objednávce.
- **Kvalita** – kvalita neboli jakost nám vyjadřuje schopnost materiálu, výrobku nebo služby, plnit požadované funkce pro zamýšlený účel, což má přinášet zákazníkovi užitek. Základním cílem podniku je nakupovat kvalitní suroviny za co možná nejnížší ceny. Kvalita může být stanovena barvou, hmotností, vzhledem, flexibilitou nebo velikostí.
- **Správné množství** – pro podnik je důležité, aby si stanovil, jaká je pro něj správná velikost nakupovaného množství. Může se totiž stát, že podnik nakupuje větší množství materiálu a surovin, jelikož chce dosáhnout úspor v podobě množstevních slev, avšak musí také počítat s tím, že u nadměrného množství zásob může dojít k jejich znehodnocení (zkažení, zastarávání apod.) a rovněž se k němu vážou vysoké náklady na skladování. V případě, že podnik objedná suroviny v malém množství, vyvstává nutnost častějších objednávek a zvyšují se jednicové náklady.
- **Cena** – cena vstupů je v podnikání vždy klíčová, avšak nejnížší nákupní cena neznamena vždy tu nejlepší cenu, jelikož nám nezaručuje, že za nejnížší cenu získáme materiál a suroviny v požadované kvalitě. Proto je cílem podniků zajistit

⁴⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

nejvyšší možnou hodnotu zboží za co nejnížší nákupní cenu, tak, aby byly splněny jakostní a specifické požadavky.

- **Čas** – v podniku je důležité rozhodnout, kdy nastane správná doba nakoupit materiál a služby. Ve většině případů se podnik rozhoduje podle očekávané poptávky po jeho produktech, avšak je nutné určit dodací lhůtu materiálu a služeb i tak, aby mohl pružně reagovat na příležitostnou poptávku. Dodací lhůtu můžeme definovat jako uplynulý čas mezi tím, kdy byla objednávka vystavena a tím, kdy bylo požadované zboží nebo služba dodána. V případě pozdního objednání se podnik vystavuje riziku opoždění finální produkce, což může souviset i s dalšími náklady a ztrátou, a na druhou stranu, v případě objednání na delší dobu dopředu, váže svůj provozní kapitál v zásobách zbytečně.
- **Dodavatel** – předpokladem dobrého nákupu je výběr vhodného dodavatele, ten by měl být podnikem pečlivě vybírán podle svých potřeb. Dodavatel by měl odpovídat specifickým požadavkům podniku.⁵⁰

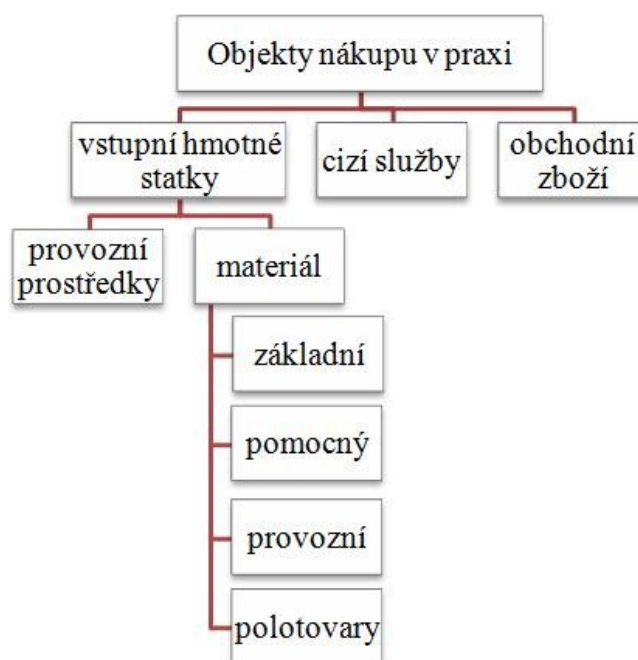
3.1.5 Objekty nákupu, jeho formy a nákupní situace

Pod pojmem objekty nákupu si můžeme představit vstupy, které podnik nakupuje od svých dodavatelů a využívá je ke své podnikatelské činnosti. K základním objektům nákupu řadíme hmotné statky, služby a zboží. Podrobnější členění těchto objektů demonstruje níže uvedený obrázek.⁵¹

⁵⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

⁵¹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

Obr. č. 3.1 – Objekty nákupu v praxi



Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

V průmyslových podnicích se nejčastěji nakupované výrobky rozdělují do těchto následujících sedmi kategorií:

- **Suroviny** – jsou charakteristické nízkým stupněm zpracování, jenž je omezen jen na prvotní úpravy. Suroviny jsou výrobky, jenž jsou na trh dodávány v přírodním (původním) stavu. Jsou převážně prostorově i objemově náročné a na trhu se pohybují v různé kvalitě. Distribuce těchto vstupů je charakteristická vysokými přepravními náklady. Literatura uvádí, že tyto náklady v některých případech dosahují až 50% celkových nákladů na dodávku (např. distribuce zemního plynu nebo uhlí). Surovinou je například dřevo, uhlí, zemědělské plodiny a další.
- **Základní materiály (meziprodukty)** – základní materiály jsou produktem hlubšího zpracování prvotních surovin, avšak potřebují další opracování, aby se mohly stát finálním výrobkem. Příkladem základního materiálu neboli meziproduktu je například kůže, mouka, chemikálie, hutní výrobky, celulóza, papír, elektřina, plast a další.⁵²

⁵² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

- **Doplňkový režijní materiál** – pod tímto pojmem si můžeme představit materiál, který se využívá k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů v podniku. Většinou je nakupován ve velkém množství, a to z důvodu úspory nákladů. Pro tento materiál je typické opakované používání. Patří zde například čisticí prostředky, kancelářské potřeby, mazadla, ochranné pomůcky a další.
- **Komponenty, díly, polotovary** – Komponenty a díly jsou výrobky, které přecházejí přímo do výrobku, avšak netvoří jeho podstatu. Patří zde například nitě, knoflíky, šroubky, ventily a další. Polotovary jsou to produkty, které ještě neprošly všemi výrobními operacemi a musí být dokončeny, nebo zkompleťovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu. Většinou jsou odděleně skladovány a evidovány. Příkladem polotovaru jsou například motory, ovladače, baterie a jiné.
- **Zařízení** – zařízení jsou zboží převážně investičního charakteru, které slouží k výrobním i nevýrobním účelům. Pořízení zařízení je pro podnik finančně náročné a očekává od něj spolehlivost, přesnost, úspornost fungování a cenu. Patří zde například vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje apod.
- **Systémy** – jedná se o kombinované a systémově propojené zboží investičního charakteru. Existence systémů je nutná pro kontinuální průběh manažerských a logistických procesů ve výrobě i v obchodě. Mají vysoký podíl na ekonomických výsledcích podniku. Typické jsou pro ně vysoké pořizovací náklady a vysoká transakční rizika. Systémem jsou myšleny například výrobní linky, obráběcí stroje, počítačové a informační systémy a jiné.
- **Služby** – služby jsou aktivity nehmotné povahy. K vytvoření finálního výrobku většinou přispívají nepřímo, avšak jejich význam v tržním prostředí neustále roste. Z důvodu jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné a proměnlivé, jelikož závisí na konkrétním poskytovateli služby. Za službu považujeme například údržbu, propagaci, dopravu, výzkum, opravy, čištění a podobně.⁵³

⁵³ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

Formy nákupu

Nákup může být uskutečňován v těchto třech typických formách:

- **Přímý nákup** – výše uvedené objekty mohou být pořízeny přímým nákupem, který probíhá buď s jednou platbou, případně platbou ve více splátkách ve vyjednaném časovém intervalu.
- **Leasing** – dále mohou být objekty nákupu pořízeny tzv. na leasing. Ten je obvykle v konečném důsledku dražší, ale nevyžaduje po podnikateli okamžité vynaložení vysokých výdajů.
- **Pronájem** – pořizuje-li podnik například některé výrobní zařízení na krátké časové období, hovoříme o tom, že si ho tzv. pronajal.⁵⁴

Nákupní situace

Strukturu nákupního procesu a chování kupujícího a prodávajícího výrazně ovlivňuje typ nákupní situace.

Dle rozhodovací náročnosti nákupní aktivity rozlišujeme tyto tři typy nákupní situace:

- **Přímý opakovaný nákup** – charakteristickým znakem přímého opakovaného nákupu je jeho stálost. Kupující nemění své požadavky na druh nakupovaného produktu, dochází pouze ke změnám v dodacích termínech nebo v množství. Není potřeba nových informací, dosavadní zkušenosti se považují za plně dostačující. Podnik si vytváří seznam přijatelných a osvědčených dodavatelů, od kterých odebírá výrobky a služby a se kterými má pravděpodobně uzavřenou rámcovou smlouvu.⁵⁵ Ačkoliv i přesto je vhodné neustále shromažďovat a vyhodnocovat údaje o výkonech dodavatelů. Příkladem této nákupní situace je nákup obvazového materiálu pro nemocnici, kancelářských potřeb pro administrativní část podniku apod.⁵⁶
- **Modifikovaný opakovaný nákup** – pojem modifikovaný opakovaný nákup zastupuje situaci, kdy zákazník chce změnit charakter výrobku nebo služby. To se

⁵⁴ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

⁵⁵ Rámcová smlouva je nepojmenovanou smlouvu ve smyslu §269 odst. 2 obch. zák., která nezakládá závazkový vztah; pohledávky a závazky smluvních stran z ní nevznikají. Význam rámcových smluv spočívá v tom, že strany tam, kde předpokládají dlouhodobější obchodní vztah, stanoví jejich prostřednictvím základní pravidla, jimž budou podléhat všechny konkrétní smlouvy na jejich základě v budoucnu uzavřené, nebude-li v té či oné realizační smlouvě ujednáno jinak.

⁵⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

může týkat druhu výrobku, kvality výrobku, změny materiálu, ceny, podmínek dodávky či jiných okolností. Tyto změny zpravidla vyžadují další účastníky, a to jak ze strany nákupce, tak i ze strany dodavatele. Podnik je v situaci, kdy musí zajistit získání dodatečných informací, i v případě, kdy již má zkušenosti s nákupem obdobného produktu. Stávající dodavatelé začínají být v tomto případě nejistí a je pro ně důležité, aby si udrželi zakázky. Na druhou stranu noví dodavatelé cítí příležitost a snaží se nabídnout vhodnější podmínky než nabízí stávající dodavatelé a tím získat zakázku pro sebe. Příkladem této nákupní situace je případ nemocnice, jenž zřídila novou jednotku intenzivní péče a musí zajistit úklid a údržbu skrze nějakou novou firmu.

- **Nový nákup** – nový nákup je situace, kdy si zákazník kupuje zboží či službu úplně poprvé. Podnik stojí před zcela novým, dosud neřešeným rozhodnutím, které se většinou týká nového dodavatele. Nemá dosavadní zkušenosti s nákupem, proto je nutné získat velkou zásobu informací. K novým nákupům vedou například změny ve výrobním programu podniku či změny v oblasti obchodování apod. Podnik musí také počítat s důsledky, které sebou nese nový nákup a které mohou ovlivnit finanční pozici organizace, pověst společnosti a kvalitu vyráběných produktů. Na rozhodování o novém produktu se podílí větší množství odborných pracovníků podniku a pracovníci na úrovni vrcholového vedení. Příkladem této situace je nákup automatického výrobního zařízení nebo nákup nového telekomunikačního či počítačového systému.⁵⁷

3.1.6 Průběh a řízení nákupního procesu

Problematika řízení nákupu a zásob se týká každého podniku, bez ohledu na jeho obor působnosti – odvětví, obchod či služby, výroba, a také i bez ohledu na to, zda se jedná o organizaci hospodářskou či neziskovou. Předmětem nákupu je každý fyzický produkt a každá služba, kterou si nemůže podnik sám vyrobit a je proto odkázán na externí dodávky. Předmětem nákupu tedy mohou být neopracované suroviny, polotovary, hotové výrobky, ale také stroje, zařízení a obchodní zboží a služby.

Úkolem nákupu je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní pracovníky ve výrobě, v pomocných a obslužných procesech, ve výzkumu a vývoji a i ve správě. K tomu je

⁵⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

potřeba mít k dispozici nástroje, pomocí kterých je možno analyzovat a přesně specifikovat potřeby podniku, vyhledat potenciální dodavatele, tyto dodavatele zhodnotit a vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy. Z těchto činností plynou také úkoly, které musí útvar nákupu plnit uvnitř podniku, tedy plánovat množství a termíny spotřeby, řídit zásoby, určovat a optimalizovat dodací množství a termíny, ale také účastnit se příjmu materiálu při jeho přejímce a skladovat ho ve vhodných podmínkách.⁵⁸

Obecně lze úkoly nákupu shrnout v těchto níže uvedených bodech:

- Identifikace a ujasnění potřeb
- Určení velikosti a termínů potřeby materiálu
- Volba vhodného dodavatele
- Formulování podmínek dodávek a tvorba objednávky
- Kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky a s ní související případná reklamace
- Vyhodnocení výkonu dodavatele

Nákupní proces je ve skutečnosti složitější a může se odlišovat mezi konkrétními organizacemi v závislosti na jejich druhu a typu činnosti.⁵⁹

3.1.6.1 Identifikace a ujasnění potřeb

Při rozhodování o potřebách je nutné zodpovědět si následující základní otázky:

- Je potřeba nezbytná?
- Jak je potřeba naléhavá?
- Je potřeba opodstatněná?
- Má potřeba zvláštní priority?

Východiskem úspěšné předpovědi materiálových a surovinových potřeb pro výrobu je řádná formulace profilu nabídky výrobního programu podniku. Tedy provést přesnou specifikaci podle druhu výrobků a jejich provedení, jelikož bez tohoto předpokladu by bylo obtížné určit materiálovou a surovinovou potřebu. Je důležité, aby k tomu došlo také s patřičným předstihem, jelikož podnik musí brát v úvahu lhůty zadané dodavatelem.

⁵⁸ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

⁵⁹ SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

Jestliže jsou potřeby podniku již známe, zpracovává se všeobecná charakteristika, jenž obsahuje přehled technických, technologických, ekologických, estetických, ekonomických, kvalitativních a také obchodních požadavků na tyto potřeby.⁶⁰

Potřeby podniku můžeme rozdělit do těchto pěti skupin:

- **Potřeby založené na pravidelné spotřebě výrobků** – výsledkem je plánovaná objednávka
- **Potřeby, které vznikají na základě nepravidelné spotřeby výrobků** – dle specifických objednávek zákazníků
- **Potřeby založené na základě nepředvídatelné spotřeby výrobků** – zabezpečení opravy strojů, linek a jiných zařízení
- **Potřeby nákupu investičního majetku**
- **Neodkladné objednávky** – doplnění stavu zásob např. z důvodu poklesu stavu zásob, který byl zapříčiněn špatnou kvalitou nebo z důvodu změny výrobního programu

Při znalosti potřeb se podnik také rozhoduje, zda je výhodnější uspokojit potřeby:

- vlastní výrobou
- výrobou uskutečňovanou v kooperaci s jiným podnikem
- nákupem⁶¹

Vlastní výroba je upřednostňována před dodávkou, jestliže:

- vlastní náklady na výrobu jsou nižší než cena dodávky
- doprava a skladování není možné
- vlastní výrobou je dosahováno lepší jakosti
- žádný z dodavatelů nenabízí požadovaný materiál, výrobek nebo službu
- je požadována absolutní kontinuita a jistota v zásobení
- podnik má k dispozici vlastní výrobní kapacity
- jsme vlastníky patentů, licencí, know-how apod.

⁶⁰ SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

⁶¹ LUKOSZOVA, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

Cizí dodávka je preferována před vlastní výrobou v situaci, kdy:

- vlastní náklady výroby jsou vyšší než cena dodávky
- dodavatel nám je schopen zajistit požadovanou a vyšší jakost
- vlastní výrobní kapacity jsou využity na maximum
- vlastní výroba přináší pro podnik vysoké riziko – výrobní, bezpečnostní apod.
- podnik nemá zkušenosti s řízením obdobné výroby.⁶²

3.1.6.2 Určení velikosti a termínů potřeby materiálu

Cílem této fáze nákupu je určit velikost potřeby materiálu a zajistit úroveň zásob jednotlivých materiálových druhů tak, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu. Je důležité pořídit a udržovat zásoby materiálu v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových výrobních i nevýrobních uživatelů a včas tyto potřeby uspokojovat s vynaložením minimálních nákladů na jejich pořízení, skladování a udržování.

Výpočet plánované potřeby materiálu probíhá v těchto čtyřech krocích:

- **1. krok** – vypočítat spotřebu materiálu jednotlivých položek materiálu jak v množstevních, tak i v peněžních jednotkách
- **2. krok** – provést výpočet pojistné zásoby, která je udržována jako rezerva pro krytí odchylek od plánované spotřeby, délky dodávkového cyklu a výše dodávky.
- **3. krok** – zjistit očekávanou zásobu k počátku plánovacího období
- **4. krok** – vypočítat velikost nákupní potřeby jednotlivých položek materiálu jak v podnikových plánovacích i objednacích jednotkách, tak i v peněžních jednotkách.⁶³

Pro určení velikosti nákupní potřeby se obvykle vychází z následující bilanční rovnice:

$$D_0 = M_{sk} + Z_p - Z_o \quad (3.1)$$

D_0 – velikost nákupu (objednávky) pro období operativního plánu

M_{sk} – spotřeba období operativního plánu

Z_p – pojistná zásoba stanovená pro období operativního plánu

Z_o – očekávaná zásoba na počátku období operativního plánu

⁶² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6

⁶³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

Výchozím materiál potřebným k výpočtu velikosti nákupní potřeby je:

- informace o spotřebě získány např. z kusovníku nebo norem spotřeby materiálu
- operativní plány výroby
- další podklady sloužící k výpočtu potřeby (normy zásob) ⁶⁴

Pro podnik je důležité, aby správně odhadnul dobu, kdy je zapotřebí objednat materiál potřebný pro plynulý chod výroby, např. aby nevznikaly prostoje ve výrobě z důvodu nedostatku materiálu. V praxi se využívají tyto systémy objednávání:

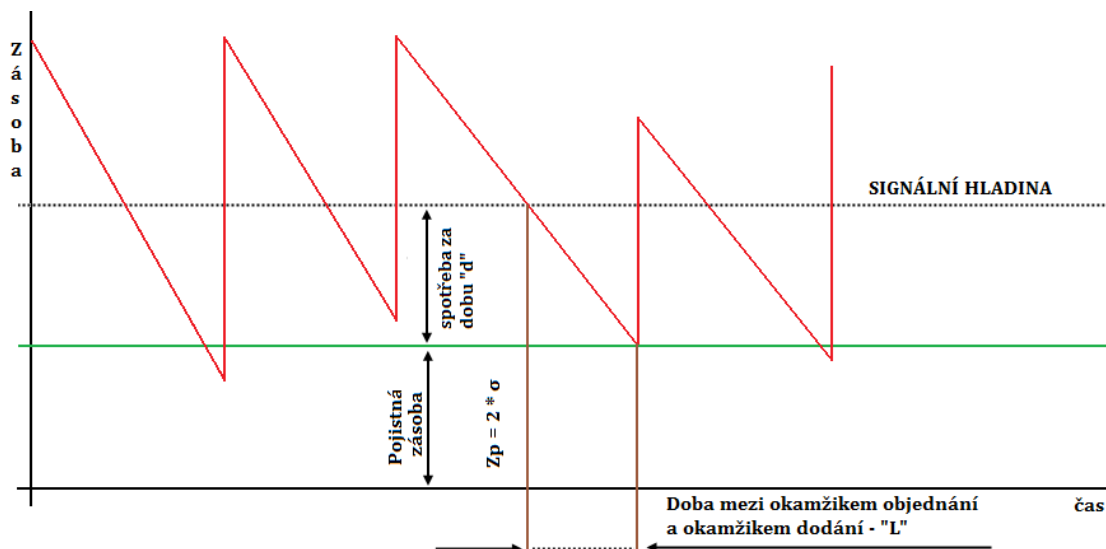
- **Systém jednorázového objednání** – tento systém objednání se používá v případě jednorázového zajištění materiálu pro zakázku, případně i pro průběžnou spotřebu, jestliže je časově ohraničena a nejsou problémy se stanovením množství a termínu spotřeby
- **Systém opakovaného objednání** – tento systém se používá v situaci, kdy spotřeba není časově ohraničená. Podle dalších okolností rozlišujeme:
 - **Objednání s pevným rytmem** – tento systém se obvykle využívá při rozdílném čerpání materiálu ze skladu a objednává se různé objednáací množství. ⁶⁵
 - **Objednání na základě signálního množství** – signální hladina zásoby podniku zaručuje, že objednávka je provedena s předstihem. Signální hladinu získáme tak, když k pojistné zásobě přičteme očekávanou spotřebu mezi okamžikem objednání a okamžikem dodání. Objednání na základě signálního množství nám zobrazuje Obr. č. 3.2. Jakmile zásoba poklesne na nebo pod úroveň signální hladiny, je to pro podnik signál, že má být provedena objednávka. Mezitím, než dodavatelé dodají objednaný materiál, zásoba plynule poklesne až na úroveň pojistné zásoby, nebo lehce pod její úroveň. Když je materiál dodán, zásoba se opět doplní nad úroveň signální hladiny.
 - **Objednání volné** – tento způsob objednávání se používá v situaci, kdy není ohrožen chod podniku a nákup může být zajištěn v běžných obchodních

⁶⁴ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

⁶⁵ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

organizacích (velkoobchod, maloobchod). Využívá se převážně k nákupu režijního materiálu.⁶⁶

Obr. č. 3.2 – Objednání na základě signální hladiny



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.6.3 Volba vhodného dodavatele

Zvolit vhodného dodavatele je pro podnik velice klíčové, jelikož dodavatel a jím dodávané produkty částečně rozhodují o úspěšnosti podniku, o jeho konkurenceschopnosti, a také o flexibilitě podniku vůči požadavkům zákazníků. Dodavatel svými dodávkami určuje a ovlivňuje kvalitu výstupních produktů podniku, náklady na vstupy a tedy i cenu výstupních produktů, rychlost svých dodávek, flexibilitu, včasnost a spolehlivost – všechny tyto parametry mají dopad na postavení podniku vůči svým zákazníkům, ale také i vůči konkurenci.

Jak již bylo zmíněno, volba dodavatele je pro podnik velice důležitá, proto by se při jeho výběru měl vyhnout těmto dvě nebezpečným návykům:

- neměl by se příliš spoléhat na důvěrně známé a sympatické osoby
- měl by se vyvarovat náhlým rozhodnutím a předčasně ukončit vyhledávání informací o dalších potencionálních dodavateli.

⁶⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

Postup při výběru dodavatele je následující:

- před-výběr – provádí se u velkého počtu srovnávaných dodavatelů. Podnik získává informace o dodavatelích a rozhoduje se, koho s nabídkou osloví
- následně hodnotí dodavatele, se kterými již spolupracuje, případně v minulosti spolupracoval
- poté dochází k porovnávání s novými potencionálními dodavateli.

Cílem podniku je nalézt dodavatele, který nabízí výrobky a služby v požadované kvalitě a s nejnižšími vstupními náklady za jednotku v množství. Automaticky by měli být vyloučení z výběru dodavatelé, kteří nabízejí výrobky a služby s nízkou kvalitou a s pozdním termínem dodání.

K efektivní volbě dodavatele se využívají následující metody:

- expertní odhad odpovědné osoby nebo týmu
- Scoring-modely
- kombinace předchozích dvou přístupů⁶⁷

Kritéria při výběru a hodnocení dodavatelů

Kritéria užívaná při rozhodování o výběru dodavatele můžeme rozdělit do sedmi oblastí, které jsou níže uvedeny a detailněji popsány. Nalézt dodavatele, který by byl jednoznačně ve všech kritériích nejlepší, je velice obtížné, prakticky nemožné, proto je rozhodnutí o výběru dodavatele spíše výsledkem kompromisu.

1. Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Jedná se o nejvýznamnější kritérium pro výběr dodavatele, patří zde:

- cena, pořizovací náklady
- lhůty splatnosti faktur
- cenové rabaty
- očekávaný vývoj ceny
- vývoj nákladů surovinové základy dodavatele
- podíl přímých a režijních nákladů.

⁶⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9

Výpočet ceny probíhá například takto:

Základní nákupní cena

+ přírážka za menší množství

- rabat

- bonus

= čistá nákupní cena

+ dopravné, dovozní

+ náklady na balení a za vrácení obalů

+ náklady na pojištění

+ náklady na příslušenství

- dobropisy za vrácené obaly

+ celní poplatky a dovozní výdaje

Celkové pořizovací náklady

2. Finanční situace dodavatele

Je důležité se i zaměřit a sledovat finanční situaci dodavatele, jelikož finančně schopný a nezávislý dodavatel nám může zaručit, že s ním lze počítat i pro budoucí dlouhodobější spolupráci. Tyto údaje o finančním zdraví podniku dodavatele můžeme získat například z jeho výročních zpráv a účetních závěrek, sledováním jeho vývoje podílu na trhu a také ze struktury jeho zákazníků, podle jejich velikosti a počtu.⁶⁸

3. Perspektivní vývoj dodavatele

Informace o perspektivním vývoji dodavatele v sobě zahrnují to, zda bude dodavatel schopen flexibilně akceptovat změny našich požadavků např. při požadavcích na zlepšení užitečných vlastností výrobku, případně při vývoji nových výrobků. Proto je vhodné se zaměřit na získání informací o výzkumné a vývojové činnosti dodavatele, o jeho spolupráci s vysokými školami a dalšími výzkumnými institucemi a také na to, jak podporuje tvůrčí činnost svých zaměstnanců.

⁶⁸ GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6

4. Poskytované logistické služby

V řadě odvětví jsou požadavky na poskytované logistické služby rozhodujícím kritériem pro výběr dodavatele. Zejména podniky hodnotí umístění dodavatele, kvalitu balení dodávaných výrobků, schopnost dodavatele rychle a flexibilně reagovat na mimořádné objednávky, dodací lhůty a termíny vyřízení objednávek, kompletnost dodávek, stupeň ochrany při přepravě výrobku, způsob, jakým balí dodávané výrobky a ochotu dodavatele přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, například schopnost zabezpečit JIT-dodávky.⁶⁹

5. Výrobní možnosti dodavatele a poskytované servisní služby

Pro podnik je důležité shromažďovat informace o výrobních možnostech dodavatelů, aby zjistil, zda může dodavatele považovat za spolehlivého výrobce. Získává informace o výrobních kapacitách dodavatele a stupni jejich využití, o úrovni řízení výroby, o počtu výrobních jednotek či o stavu výrobního zařízení a způsobu jeho údržby. Stejně tak hodnotí i poskytnutí servisních služeb, jako je například poskytování poradenství a technické pomoci při užívání výrobku, pomoc při odborné technické přípravě, jednoduchost údržby a oprav, úroveň servisu, nabídka vyškolených pracovníků a další.⁷⁰

6. Požadovaná kvalita

Kritérium kvality je jedním z nejdůležitějších kritérií, které by měl každý dodavatel splňovat. Dodavatelé, jenž nabízejí nižší kvalitu, než podnik požaduje, by měli být z výběru automaticky vyloučeni. Z hlediska kritéria kvality se u dodavatelů hodnotí např., zda je nositelem ISO norem, jaká je úroveň jakosti u předešlých dodávek, jaké jsou výsledky hodnocení u prvních vzorků, systém řízení kvality a další.

⁶⁹ JIT – (Just In Time) – nákup na základě systému JIT je založen na úzké kooperaci mezi dodavateli a odběrateli. Základním principem je, že materiál, součástky, komponenty a výrobky jsou vyráběny, dopravovány, připravovány a montovány až ve chvíli, kdy je výkonná jednotka následujícího stupně požaduje. Jinými slovy potřeby po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku jsou uspokojovány jeho dodáváním „právě včas“, tedy v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odebírajícího článku. Dodávají se malá množství, v co možná nejpozdějším okamžiku, přičemž dodávky jsou velmi časté (i několikrát v průběhu dne). Díky tomu mohou na sebe články v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou. Zásoby se udržují jen na několik hodin či jen desítky minut.

⁷⁰ GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6

Ke zdrojům, ze kterých podnik získává informace pro hledání a vyhodnocení dodavatelů patří zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace)
- internet, výstavy a veletrhy, inzeráty a reklama dodavatele
- odborné komory a poradenské firmy
- odborné časopisy a firemní katalogy
- osobní zkušenosti, případně zkušenosti známých, kolegů
- zprávy z obchodních jednání ⁷¹

Scoring modely

Scoring modely jsou nástroje kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů dle dopředu stanovených kritérií. Slouží k efektivní a nezájaté volbě dodavatele. Kvalita výběrového rozhodování je ovlivněna počtem a druhem zvolených kritérií. Ačkoliv cena, dodací lhůta a jakost jsou velice významná kritéria, neměli by být jediným kritériem při rozhodování u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Je nutné také přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, použitém druhu obalu či spolehlivosti dodacích lhůt.

Každý dodavatel je na základě získaných informací ohodnocen příslušnými body u vybraných kritérií. Těmto jednotlivým kritériím bývá přiřazena váha podle důležitosti a poté se celkové bodové hodnocení vypočte buď následným sečtením všech kritériálních hodnot, nebo vynásobením bodové hodnoty každého kritéria jemu přiřazenou váhou. Na obrázku č. 3.3 je uveden příklad typického scoring-modelu. ⁷²

⁷¹ GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6

⁷² HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

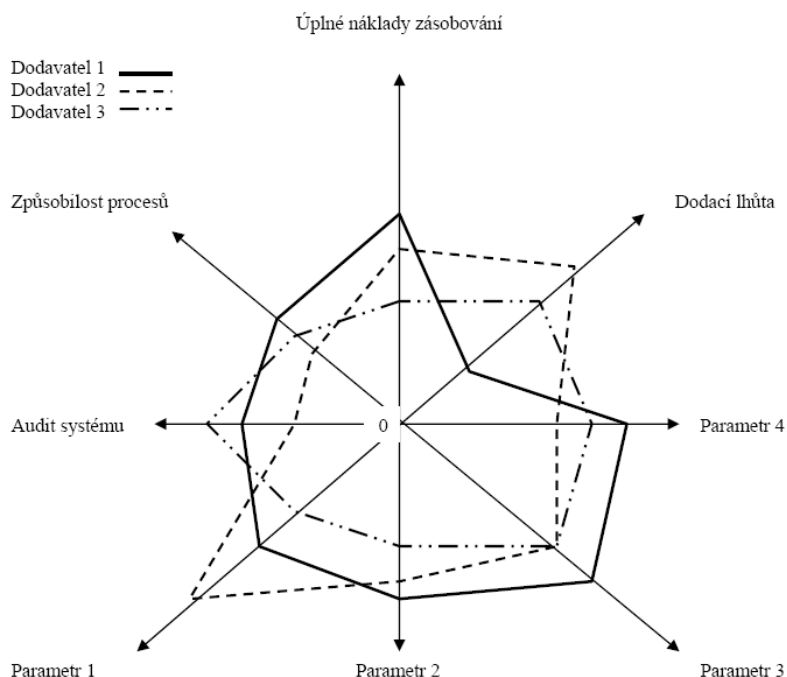
Obrázek č. 3.3 – Scoring-model pro hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	A	B	C
A. jakost váha 45			
<ul style="list-style-type: none"> počet bezchybných dodávek podíl % 	22,0 73,3	25,0 83,3	18,0 60,0
Body	33,0	37,5	27,0
B. cena váha 30			
<ul style="list-style-type: none"> průměrná cena v Kč reciproční index 	160,0 62,5	180,0 55,5	100,0 100,0
Body	18,8	16,7	30,0
C. spolehlivost váha 25			
<ul style="list-style-type: none"> celkové překročení dodací lhůty reciproční index 	190,0 55,3	105,0 100,0	160,0 65,5
Body	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

Zdroj: HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

Grafickým řešením scoring-modelu je GLYF graf. Zde na jednotlivé úsečky v grafu vyneseme bodové ohodnocení jednotlivých ukazatelů dodavatelů. Koncové body na úsečkách podle dodavatele se propojí a určí se plocha vzniklého obrazce. Velikost plochy nám určuje způsobilost dodavatele, tedy čím větší je vzdálenost od bodu 0, tím větší je způsobilost parametru. Ukázka GLYF grafu je uvedena níže na obrázku č. 3.4.

Obr. č. 3.4 – GLYF graf



Zdroj: HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

3.1.6.4 Formulování podmínek dodávek a tvorba objednávky

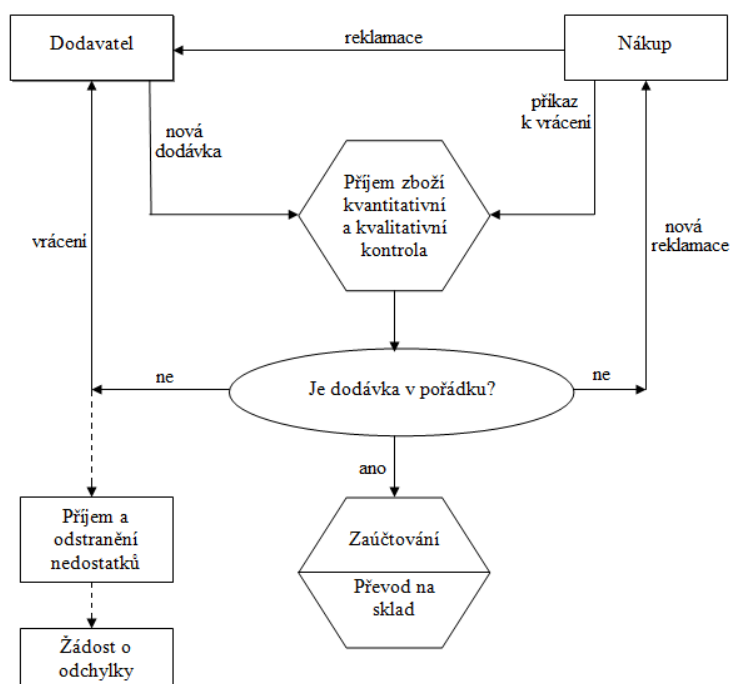
Tvorba objednávky je prakticky konečnou fází nákupního procesu. Objednávku vystavuje odběratel a stanoví v ní dohodnuté technické parametry, množství, termíny dodávek, záruku a postup při reklamaci. Jestliže nejsou všechny podmínky a požadované návrhy v objednávce jasné, následuje jednání s dodavatelem, kde jsou upřesněny a srozumitelně formulovány podmínky dodávek. Jakmile je veškerá specifikace zboží, dodací a platební podmínky vyhovující, objednávka je odeslána dodavateli a následně potvrzena.⁷³

3.1.6.5 Kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky

Jakmile je zboží dodatelem dodáno do podniku, je důležité, aby byla provedena kvantitativní i kvalitativní kontrola přijatého zboží. Výsledkem této kontroly je buď zaúčtování a následný převod zboží na sklad, nebo vytvoření podkladů pro reklamaci. Postup při příjmu dodávky a při reklamaci je znázorněn na vývojovém diagramu na obr. č. 3.5.

⁷³ HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3

Obr. č. 3.5 – Řízení reklamace



Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

3.1.6.6 Vyhodnocení výkonu dodavatele

Chce-li podnik udržovat obchodní vztahy s dodavatelem, který je pro něj nejlepší z hlediska vlivu na jeho hospodářské výsledky, je nutné, aby plynule vyhodnocoval jeho výkony. Kritéria vyhodnocení výkonu dodavatele zahrnují:

- **kvalita** – hodnotí se dodání bezchybných produktů, úroveň spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči požadavkům na zvýšení kvality
- **náklady** – porovnávají se skutečné náklady s předpokládanými náklady na nákup
- **spolehlivost a komunikace s dodavatelem** – hodnotí se, zda dodavatel dodržel objednané množství, jeho flexibilita, dodací pohotovost, jaká byla komunikace s dodavatelem před a po uzavření zakázky
- **technické schopnosti** – jaké technologie dodavatel využívá, zda je vstřícný k požadovaným změnám, jeho úroveň při společném řešení úkolů týkající se výzkumu a vývoje
- **ostatní** – vztah dodavatele k životnímu prostředí, dodržování právních předpisů apod.⁷⁴

⁷⁴ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

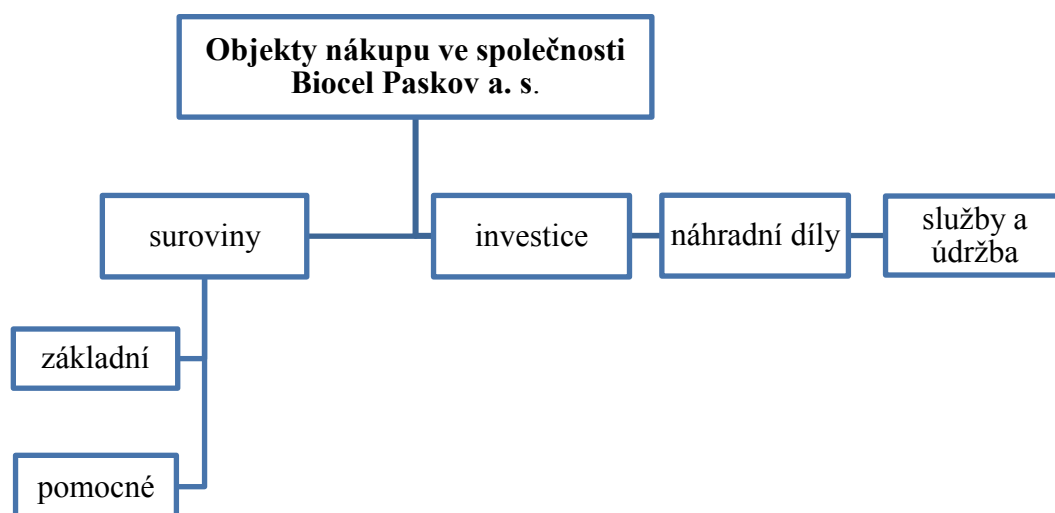
3.2 Praktická část

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na analýzu nákupního procesu ve společnosti Biocel Paskov a. s. Cílem této kapitoly je propojit teoretické znalosti s praktickými zkušenostmi získanými na základě konzultací s vedoucím odboru Nákup a jednotlivými zaměstnanci odboru Nákup ve společnosti Biocel Paskov a. s.

3.2.1 Objekty nákupu v praxi

Nákupní proces výrobků a služeb zajišťuje ve společnosti Biocel Paskov a. s. odbor Nákupu. Tento odbor nadále objekty nákupu rozděluje do těchto 4 kategorií (viz. Obr. 3.6 – Objekty nákupu ve společnosti Biocel Paskov a. s.).

Obr. 3.6 – Objekty nákupu ve společnosti Biocel Paskov a. s.



3.2.2 Nákupní proces surovin

Suroviny představují výrobky v původním (přírodním stavu), jenž slouží k dalšímu zpracování. Podnik Biocel Paskov a. s., který se aktuálně zabývá především výrobou viskózní buničiny, rozděluje suroviny na:

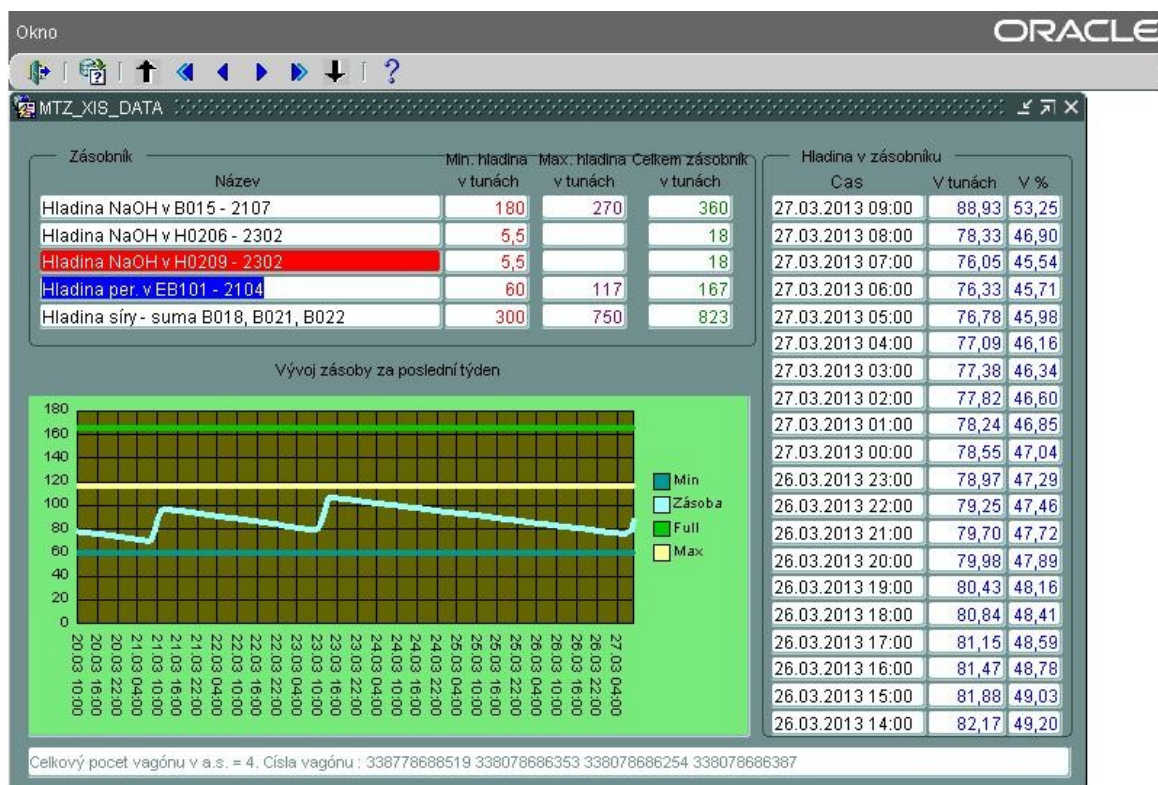
- **základní** – základní surovinou je například hydroxid sodný (NaOH), oxid hořečnatý (MgO), síra, peroxid vodíku (H₂O₂) a další.
- **pomocné** – odpěňovače (syntex R44, Aridef Bio SOA), odpryskyřovače (Dispex), dispergátory, flokulanty, vápenné hydráty, kyselina sírová, polyflokulanty a další.

Nákup surovin ve společnosti Biocel Paskov a. s. je uskutečňován formou **přímého nákupu** od přímých dodavatelů (např. Slovnaft, Spolana Neratovice) nebo přes distributorské firmy (např. EUROSHARM, BRENTAG).

Materiálovou a surovinovou potřebu pro výrobu určuje gestor (hlavní technolog) na základě požadavků z výroby. Gestor předkládá referentovi nákupu POBJ (požadavky na objednání), ve kterých je shrnuto, jaké druhy surovin je potřeba objednat, množství těchto surovin a v jaké kvalitě apod.

Velikost potřeby vypočítává hlavní technolog, většinou na základě zkušeností z předchozích objednávek. Některé suroviny jsou však zase objednávány pravidelně např. 1x týdně, 2x týdně apod. Dále se velikost potřeby (zvláště u základních surovin) určuje na základě signální hladiny, kterou sleduje jak referent nákupu, tak i technolog. Na Obr. 3.7 je zobrazen vývoj zásoby peroxidu sodného.

Obr. 3.7 – Objednávání peroxidu sodného na základě signální hladiny



Zdroj: Biocel Paskov a. s.

Na obrázku výše vidíme, jak se vyvíjí stav zásoby peroxidu sodného za týdenní období. V grafické části obrázku je vyznačena minimální a maximální možná zásoba a křivka, jenž naznačuje vývoj zásoby. Jakmile referent nákupu nebo technolog zjistí, že zásoba klesá k minimu, provede se objednávka. Než je surovina dodána dodavatelem, zásoba suroviny i nadále klesá. Okamžik dodání dodávky od dodavatele představuje rostoucí část křivky zásob, kdy je zásoba opět doplněna. V pravé části obrázku je znázorněn aktuální stav zásoby peroxidu sodného v zásobníku v číselném vyjádření.

Volba vhodného dodavatele je pro podnik Biocel Paskov a. s. klíčová. Nejdůležitějším kritériem, dle kterého volí dodavatele, je jakost, kdy potenciálním dodavatelům zašlou kvalitativní parametry, které musí jejich dodávky plnit. Jestliže dodavatel potvrdí, že je schopen dodat společnosti dodávku, která bude odpovídat požadovaným kvalitativním parametrům, proběhne první dodání tzv. na zkoušku. Pokud je první dodávka v pořádku a odsouhlasena hlavním technologem společnosti, nic nebrání uzavření kontraktu. Součástí pravidelných dodávek musí být atesty. Dalším kritériem při rozhodování o volbě dodavatele je cena.

Jelikož je Biocel Paskov a. s. dceřinou společností mateřské společnosti Lenzing, je dodávka některých základních surovin (např. síra, louh, oxid hořečnatý) zajištěna přímo společností Lenzing, která využívá svého dominantnějšího postavení na trhu a je schopna vyjednat s dodavateli výhodnější podmínky dodávky (např. cenu). Nákupní proces je tedy zajištěn skrze společnost Lenzing, které „nákupčí“ z dceřiné společnosti sdělí své požadavky na množství požadované suroviny. Společnost Lenzing dohodne s dodavateli např. cenu a poté je odkáže na společnost Biocel Paskov a. s., která si s těmito dodavateli již individuálně domluví termíny dodávek apod.

Hodnocení dodavatele se provádí 1x ročně na základě níže uvedené tabulky, jenž je obsažena v podnikové směrnici. (viz. Tab. 3.1 – Vnitřní vyhodnocovací systém Biocelu Paskov a. s. pro dodavatele surovin).

Tab. 3.1 – Vnitřní vyhodnocovací systém Biocelu Paskov a. s. pro dodavatele surovin

Sledovaná oblast	Hodnocení
1. Kvalita dodávaných výrobků a) přesně odpovídá požadavkům objednávky b) odchylky do 5% c) odchylky nad 5%	10 5 0
2. Dodržování dodací lhůty a) tolerance $\pm \leq 2$ dny b) tolerance $\pm \leq 1$ týden c) tolerance > 1 týden	5 3 0
3. Atesty jakosti a) jsou součástí každé dodávky současně s dodávkou b) s každou dodávkou, doručeny opožděně c) nejsou součástí každé dodávky	10 5 0
4. Další dokumentace zásilky a) přesně podle našich požadavků nejpozději s dodávkou b) neshody se vyskytly, dodavatel ihned sjednává nápravu c) opakované problémy s dokumentací	5 3 0
5. Avizo dodávky a) v předstihu dle našich požadavků b) neavizuje	5 0
6. Vyřizování reklamací a) reklamace se nevyskytly b) reklamace se vyřizují ihned, podle našich požadavků c) problematické vyřizování reklamací	10 5 0
7. Udržitelný rozvoj a) dodavatel věnuje pozornost otázkám udržitelného rozvoje b) dodavatel připravuje politiku udržitelného rozvoje c) nevěnuje se	10 5 0

Zařazení dodavatelů surovin do kategorií				
Kategorie	A preferovaná	B vhodná	C vyhovující	D nevyhovující
Vnitřní hodnocení	≥ 40	≥ 30	≥ 20	< 20

Zdroj: Biocel Paskov a. s.

3.2.3 Nákupní proces služeb a údržby

Služby jsou činnosti nehmotného charakteru, které k vytvoření finálního výrobku přispívají většinou nepřímou, avšak i přesto jsou ve společnosti důležité. Služby, jenž jsou společností Biocel Paskov a. s. „nakupovány“ jsou například deratizace, školení BOZP, semináře, překlady, drcení betonové sutě, zajištění dopravy, pojištění, konzultace, ostraha, úklid, zahradnické práce, údržba zeleně a další.

Služby jsou nakupovány rovněž formou **přímého nákupu** od různých dodavatelů dle charakteru služby.

Potřebu služby stanovují referentovi nákupu vedoucí jednotlivých nákladových středisek. Ti také provedou odhad předpokládané ceny za službu a v určitých případech vyberou rovněž vhodného dodavatele. U služeb, o kterých je známo, že je některé z nákladových středisek v průběhu roku využije, se vytváří plán s předpokládanými náklady za službu, aby mohly být v dostatečném předstihu vyčleněny prostředky k zaplacení těchto služeb, jedná se například o náklady na plánované školení, semináře, pojištění.

Při výběru dodavatele, který má být pověřen výkonem služby, je nejdůležitějším kritériem **cena** a při určitých službách také splnění **technických požadavků**, např. pokud se jedná o potřebu tisku dle speciálních požadavků.

Hodnocení dodavatele se u služeb a údržby neprovádí.

3.2.4 Nákupní proces náhradních dílů

Zásoby náhradních dílů zpravidla představují pro podnik významné nákladové břemeno, avšak udržovat alespoň minimální skladovou zásobu náhradních dílů je velice důležité, a to proto, aby nedošlo k přerušení chodu výroby například z důvodu opotřebení nebo zničení určité části výrobního zařízení. Náhradní díly, které jsou společností Biocel Paskov a. s. nakupovány jsou například pumpy, čerpadla, motory, těsnění, kompresory, ventily, ozubená kola a další.

Náhradní díly jsou taktéž nakupovány formou **přímého nákupu** od různých dodavatelů.

Potřebu nákupu náhradních dílů stanovují techničtí pracovníci z výroby, kteří předkládají referentovi nákupu POBJ (požadavky na objednání), ve kterých je stanoveno o jaký náhradní díl se jedná, dále je stanovena **velikost potřeby náhradního dílu**, tedy kolik kusů je třeba objednat, jaké technické parametry musí požadovaný náhradní díl splňovat a další.

Poté je úkolem nákupčího provést výběrové řízení a **vybrat nejvhodnějšího dodavatele**. Prioritou při výběru dodavatele je, že dodavatel musí být schopen dodat zboží dle

požadovaných technických parametrů. V případě, že je na trhu dostatečné množství dodavatelů, jejichž zboží splňuje požadované **technické parametry**, vybírá referent nákupu vhodného dodavatele na základě **zkušeností z předchozí spolupráce**. Třetím rozhodujícím kritériem je **cena** za dodávku.

Ačkoliv se může někomu jevit zvláštní, že rozhodnutí na základě zkušeností z předchozí spolupráce je nadřazeno rozhodnutí na základě ceny, má to své opodstatnění. Pro společnost Biocel Paskov a. s. je velice důležité, aby dodávané náhradní díly byly v nejvyšší požadované kvalitě a dodávány včas spolehlivým a zodpovědným dodavatelem. Proto dávají přednost osvědčenému dodavateli, který splňuje požadované podmínky, i když to může znamenat, že nabízí své zboží za vyšší cenu než jiný dodavatel, který může sice dodávat požadované zboží za nižší cenu, ale pro společnost Biocel Paskov a. s. se jeví jako nespolehlivý, například z důvodu pozdního dodání.

Hodnocení dodavatele se u nákupu náhradních dílů ve společnosti Biocel Paskov a. s. neprovádí.

3.2.5 Nákupní proces investičního majetku

Investiční majetek (zařízení) slouží jak k výrobním tak i k nevýrobním účelům. Ve společnosti Biocel Paskov a. s. je investičním majetkem, který **slouží** k výrobním účelům, například regenerační kotel, sodný kotel, výrobní linka, turbína a další. Investiční majetek, který **neslouží** k výrobním účelům, avšak pro chod podniku je důležitý, je například nový výtah, vysokozdvizné vozíky, manipulační technika, služební automobily apod.

Nákup investičního majetku je taktéž ve většině případů uskutečňován formou **přímého nákupu** od různých dodavatelů.

Jak již bylo psáno v předchozích kapitolách, společnost Biocel Paskov a. s. v posledních několika letech prošla významnou změnou, která se týkala výrobního programu. Jen pro připomenutí uvádím, že došlo ke změně výroby z papírenské buničiny na viskóзовou buničinu. Toto strategické rozhodnutí o změně výrobního programu bylo doprovázeno vysokými investicemi do nových technologických zařízení.

Potřeba nákupu a určení velikosti potřeby nových technologií souvisejících se změnou výroby v dceřiné společnosti Biocel Paskov a. s. vzniká na straně mateřské společnosti Lenzing, která se již výrobou viskóзовé buničiny a viskóзовého vlákna nějakou dobu zabývá. Společnost Lenzing proto na základě svých zkušeností rozhoduje o tom, jaké technologie se budou nakupovat a v jakém množství.

Volbu vhodného dodavatele provádí referent nákupu ve společnosti Biocel Paskov a. s. Nejdůležitějším kritériem, které ovlivňuje volbu dodavatele, je skutečnost, zda je dodavatel schopen splnit požadované **technické požadavky**, poté je další rozhodnutí ovlivněno **cenou**. U specifických a jedinečných zařízení jsou dodavatelé doporučováni společností Lenzing, která tak využívá svých předchozích zkušeností a průzkumu na trhu dodavatelů. Tím pádem je ochotna poskytnout informace o zkušených a zodpovědných dodavatelích, kteří jsou ochotni dodat nové technologie v požadované kvalitě a při optimální cenové úrovni a nainstalovat je tak, aby mohl být spuštěn bezproblémový chod výroby. Konečné rozhodnutí je však ponecháno v rukou společnosti Biocel Paskov a. s.

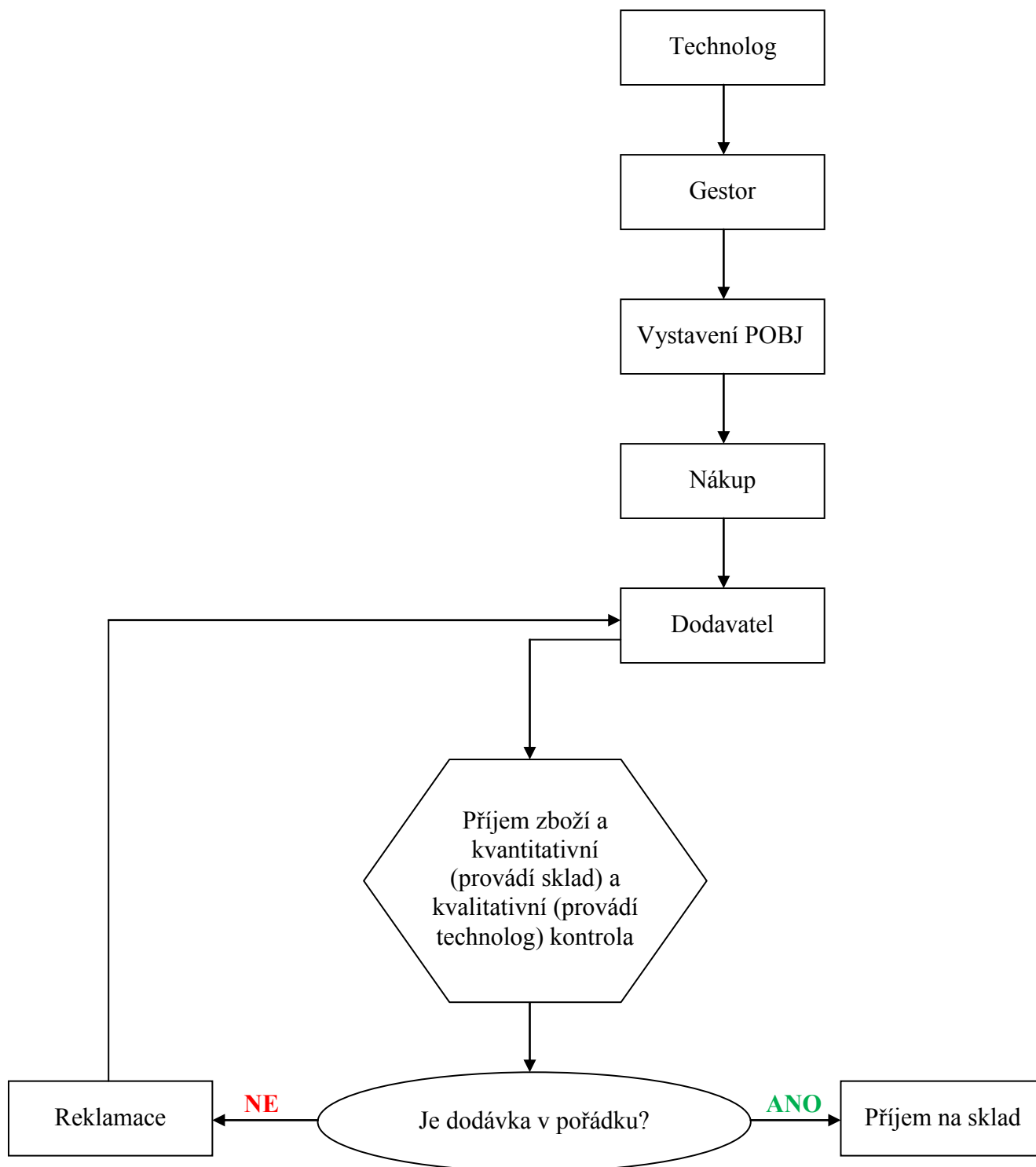
Dále je ve společnosti Biocel Paskov a. s. nakupován investiční majetek, který s výrobou přímo nesouvisí a o kterém rozhoduje společnost samostatně. Jedná se například právě o nákup nového vysokozdvížného vozíku, kdy není potřeba předběžného výslovného souhlasu mateřské společnosti Lenzing a lze jej nakoupit na základě rozhodnutí vedení společnosti Biocel Paskov a. s. Avšak Lenzing, jako mateřská společnost, musí být o této investiční akci i přesto dostatečně informována.

Potřeba nákupu investičního zařízení je stanovena buď ze strany technika z výroby, nebo ze strany některého vedoucího z jednotlivých oddělení.

Volba vhodného dodavatele je zde prováděna nákupním referentem společnosti Biocel Paskov a. s., který vypíše výběrové řízení, ve kterém stanoví specifické požadavky na zboží. Nejvyšší prioritou je opět to, aby dodavatel byl schopen dodat zařízení dle požadovaných technických parametrů. V případě, že existuje více dodavatelů, jejichž zboží splňuje požadované technické parametry, rozhoduje se nákupní referent dle nabízené ceny za dodávku.

Hodnocení dodavatele se u nákupu investičního majetku ve společnosti Biocel Paskov a. s. neprovádí.

Obr. č. 3.8 – Příjem zboží a řízení reklamace



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýza právních aspektů vybrané obchodní operace

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, společnost Biocel Paskov a. s. realizuje svou nákupní činnost jak v rámci České republiky, tak i v rámci zahraničí, tudíž dochází k rozdílné úpravě kupní smlouvy.

V této kapitole diplomové práci se budu zabývat třemi konkrétními obchodními případy z praxe společnosti Biocel Paskov a. s. První obchodní případ se bude týkat uzavírání kupní smlouvy s mezinárodním prvkem, kdy smluvními stranami jsou obchodníci z různých států. Druhý případ se bude týkat uzavírání kupní smlouvy dle Obchodního zákoníku, jelikož smluvní strany mají svá sídla na území České republiky. A třetí obchodní případ se bude týkat uzavírání smlouvy o dílo, což je druhý nejčastější druh obchodní smlouvy, která je uzavírána v rámci nákupní činnosti společností Biocel Paskov a. s.

4.1 Obchodní případ č. 1

Tento obchodní případ je zpracován dle materiálu, které mi byl poskytnut společností Biocel Paskov a. s., a který příkládám v příloze č. 6. Z důvodu ochrany citlivých firemních údajů jsou data v příložené příloze č. 6 změněny, či případně úplně vymazány.

V příloze č. 6 je uvedena kupní smlouva, která je uzavřena mezi prodávajícím (Indická společnost) a kupujícím (Biocel Paskov a. s.). Jelikož smluvní strany mají sídla na území různých států, vykazuje tato smlouva prvky mezinárodní kupní smlouvy. Úpravu těchto vztahů nalezneme v mezinárodním právu soukromém. K předpisům, které upravují mezinárodní právo soukromé, patří vnitrostátní právní předpisy (zákony), normy mezinárodního původu (mezinárodní smlouvy) a evropského původu (směrnice a nařízení).

Právní úprava mezinárodní kupní smlouvy je obsažena v Úmluvě OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží (dále jen „Vídeňská úmluva“). Vídeňská úmluva je jeden z nejúspěšnějších dokumentů v oblasti mezinárodního práva soukromého, jenž reguluje kupní smlouvu s mezinárodním prvkem.⁷⁵

⁷⁵ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

Aby však mohla být Vídeňská úmluva aplikována, musí kupní smlouva splňovat tyto následující požadavky:

- musí se jednat o kupní smlouvu (dle článku 30 a 53)
- zboží v kupní smlouvě musí spadat do rozsahu Vídeňské úmluvy (dle článků 2 a 3, které obsahují výčet zboží a služeb, na které nemůže být Vídeňská úmluva aplikována).
- musí zde existovat mezinárodní prvek splňující požadavky článku 1 odst. 1 písm. a) a článku 1 odst. 2
- nesmí existovat odchýlné ujednání stran⁷⁶

Způsoby aplikace Vídeňské úmluvy na kupní smlouvu

Vídeňskou úmluvu lze na kupní smlouvu aplikovat dvěma způsoby, a to:

- **přímá aplikace úmluvy** – tento přístup k aplikaci Vídeňské úmluvy je vyjádřen v článku 1 odst. 1 písm. a). Toto ustanovení se použije v případech, kdy místa podnikání smluvních stran se nacházejí na území různých smluvních států. V tomto případě jsou z aplikovatelnosti vyloučeny kolizní normy a Vídeňská úmluva se použije přímo tzv. pomocí přímých norem, jenž jsou obsaženy v této úmluvě. Smluvním stranám jsou tak přímo stanoveny jejich práva a povinnosti.
⁷⁷
- **kolizní metoda** – tento způsob aplikovatelnosti Vídeňské úmluvy na mezinárodní kupní smlouvu je vyjádřen v článku 1 odst. 1 písm. b). Tento článek se vztahuje na situace, kdy smluvní státy sice mají sídla podnikání v různých státech, ale jedna ze smluvních stran, popřípadě obě smluvní strany, nepochází ze smluvního státu Vídeňské úmluvy. V této situaci lze na kupní smlouvu aplikovat Vídeňskou úmluvu za předpokladu, že bude použito práva smluvního státu podle ustanovení mezinárodního práva soukromého. Aplikovatelnost Vídeňské úmluvy v tomto případě lze zdůvodnit **dvěma způsoby**:
 - dle tohoto ustanovení lze použít Vídeňskou úmluvu na základě **volby práva** stran (*lex electa*) dle článku 3 Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 593/2008, o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy

⁷⁶ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

⁷⁷ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

(ŘÍM I) na kupní smlouvy, jenž byly uzavřené od 17. 12. 2009. Na kupní smlouvy, které byly uzavřené od 1. 7. 2006 – 16. 12. 2009 se vztahuje článek 3 Úmluvy o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy, tzv. Římská úmluva. Na kupní smlouvy, které byly uzavřené do 30. 6. 2006, se aplikuje §9 zákona č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním.

- Jestliže k volbě práva nedojde, lze Vídeňskou úmluvu užít na základě tzv. náhradního hraničního určovatele, jak je ustanoveno v článku 4 Nařízení ŘÍM I u smluv, které byly uzavřeny od 17. 12. 2009.⁷⁸ V tomto případě se bude postupovat dle kritéria nejužšího spojení, kdy se smlouva bude řídit právem domicilu té strany, která poskytuje charakteristické plnění, tedy právem země, ve které má prodávající své obvyklé bydliště.⁷⁹

Historie vzniku Vídeňské úmluvy

Jelikož v minulosti existovala různorodá právní úprava, vyvstala snaha o sjednocení kupní smlouvy s mezinárodním prvkem, jenž povede k rozvoji mezinárodního obchodu a odstraní překážky v tomto odvětví. O první unifikaci kupní smlouvy se pokusil Mezinárodní institut pro sjednocení soukromého práva (dále jen „UNIDROIT“) v roce 1936, ale návrh textu ze strany UNIDROIT se setkal s neúspěchem. I přesto UNIDROIT ve svých snahách o unifikaci kupní smlouvy pokračoval a po druhé světové válce se touto problematikou začala zabývat i Haagská konference mezinárodního práva soukromého.

Teprve v 60. letech 20. století nastal výrazný posun v unifikačních pracích, kdy na mezinárodní diplomatické konferenci v Haagu v roce 1964 byly přijaty dvě mezinárodní úmluvy. Těmito mezinárodními úmluvami byl Jednotný zákon o mezinárodní koupi zboží a Jednotný zákon o uzavírání smluv o mezinárodní koupi zboží. Obě tyto úmluvy vstoupily v platnost v 70. letech 20. století, avšak byly přijaty pouze malou skupinou západoevropských a mimoevropských států, jelikož řada států tyto úmluvy nepodepsala.

⁷⁸ Na kupní smlouvy, které byly uzavřené od 1. 7. 2006 – 16. 12. 2009 použijeme ustanovení v Římské úmluvě a na kupní smlouvy uzavřené do 30. 6. 2006 použijeme ustanovení v zákoně č. 97/1963 Sb., o mezinárodním právu soukromém a procesním.

⁷⁹ KAPITÁN, Zdeněk. Podmínky aplikovatelnosti Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží. *Právní fórum*. 2008, č. 7. s. 275 – 289. ISSN 1214-7966.

Nejvýznamnější krok kupředu v unifikaci mezinárodní kupní smlouvy představovalo vytvoření Vídeňské úmluvy, její následná ratifikace a vstup v účinnost. Komise OSN pro mezinárodní obchodní právo (dále jen „UNCITRAL“) zahájila v roce 1968 práce na vytvoření Vídeňské úmluvy. Na vytvoření Vídeňské úmluvy se podílela pracovní skupina, která se skládala ze zástupců členských zemí UNCITRAL. Návrh byl dokončen v roce 1978, avšak až 11. dubna 1980 na diplomatické konferenci ve Vídni, které se zúčastnilo 62 států a která byla konaná pod záštitou OSN, došlo k dokončení jejich znění.⁸⁰

Vídeňská úmluva vstoupila v platnost 1. 1. 1988, tedy poté, co byla v souladu se svým čl. 99 odst. 1, tedy že byla splněna podmínka ratifikace deseti smluvními státy Úmluvy. Pro tehdejší Českou a Slovenskou Federativní Republiku (dále jen „ČSFR“) se stala součástí právního řádu 1. 4. 1991. Po rozpadu ČSFR, kdy došlo ke vzniku samostatné České republiky, se stala Česká republika smluvní stranou Vídeňské úmluvy 1. 1. 1993.⁸¹

V současné době Vídeňskou úmluvu ratifikovalo 79 států. **Těmito státy jsou:** Albánie, Argentina, Arménie, Austrálie, Rakousko, Bělorusko, Belgie, Beninská republika, Bosna a Hercegovina, Brazílie, Bulharsko, Burundi, Kanada, Chile, Čína, Kolumbie, Chorvatsko, Kuba, Kypr, Česká republika, Dánsko, Dominikánská republika, Ekvádor, Egypt, El Salvador, Estonsko, Finsko, Francie, Gabun, Gruzie, Německo, Ghana, Řecko, Guinea, Honduras, Maďarsko, Island, Irák, Izrael, Itálie, Japonsko, Kirgistan, Lotyšsko, Libanon, Lesothó, Libérie, Litva, Lucembursko, Mauretánie, Mexiko, Moldavsko, Mongolsko, Černá Hora, Nizozemí, Nový Zéland, Norsko, Paraguay, Peru, Polsko, Korea, Rumunsko, Ruská federace, Svatý Vincenc a Grenadiny, San Marino, Srbsko, Singapur, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Sýrie, bývalá Jugoslávská republika, Turecko, Uganda, Ukrajina, USA, Uruguay, Uzbekistán, Venezuela a Zambie.⁸²

⁸⁰ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

⁸¹ ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.

⁸² UNCITRAL. *Status* [online]. Uncitral.org, 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG_status.html

Shrnutí:

Z teorie výše uvedené vyplývá, že kupní smlouva obsahuje prvky mezinárodní kupní smlouvy, ale na tuto smlouvu nelze přímo aplikovat Vídeňskou úmluvu, jelikož prodávající subjekt má své sídlo podnikání v Indii, a ta není smluvním státem Vídeňské úmluvy.

Příložená kupní smlouva zahrnuje v odstavci XV. (Jurisdiction) ustanovení o volbě práva, kde si smluvní strany dohodly, že se jejich vztah bude řídit českým právním řádem.

I přesto, že je Vídeňská úmluva součástí českého právního řádu, nelze na tuto kupní smlouvu aplikovat Vídeňskou úmluvu ani na základě kolizní metody. A to z toho důvodu, že si smluvní strany v kupní smlouvě výslovně nedohodly, že se jejich vztah bude řídit úpravou obsaženou ve Vídeňské úmluvě. Proto se na tento závazkový vztah vztahuje úprava obsažená v zákoně č. 513/1991. Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Ačkoliv se obecně doporučuje k úpravě mezinárodní kupní smlouvy využívat úpravu obsaženou ve Vídeňské úmluvě, v tomto konkrétním případě je pro společnost Biocel Paskov a. s. výhodné, že úprava tohoto závazkového vztahu se bude řídit Obchodním zákoníkem.

4.2 Obchodní případ č. 2

Tento obchodní případ je zpracován dle materiálu, které mi byl poskytnut společností Biocel Paskov a. s., a který přikládám v příloze č. 7. Z důvodu ochrany citlivých firemních údajů jsou data v příložené příloze č. 7 změněny, či případně úplně vymazány.

V příloze č. 7 je uvedena kupní smlouva, která je uzavřena mezi prodávajícím (společnost ABCD s. r. o.) a kupujícím (Biocel Paskov a. s.). Jedná se o smluvní závazkový vztah, který oproti předešlému nevykazuje znaky mezinárodní smlouvy, jelikož sídla podnikání smluvních stran se nacházejí na území stejného státu.

Právní úprava kupní smlouvy se bude řídit ustanoveními v Obchodním zákoníku, jelikož se jedná o obchodní závazkový vztah dle § 261 Obch. Z. (smlouva je uzavřena mezi podnikateli v rámci jejich podnikatelské činnosti), kdy předmětem koupě je movitá věc

(chladič pro chlazení ozónového generátoru) a smluvní strany si přímo ujednaly v kupní smlouvě, že se jejich vztahy budou řídit českým právním řádem.⁸³

V českém právním řádu je úprava kupní smlouvy dvojí. Jednou ze základních úprav je úprava v Občanském zákoníku, jenž je doplněna některými ustanoveními zákona o ochraně spotřebitele. Dále existuje speciální úprava kupní smlouvy, a ta je obsažena v Obchodním zákoníku. Úprava kupní smlouvy v Obchodním zákoníku platí pro obchodní kontrakty.

Ustanovení Obchodního zákoníku nám říkají, že jestliže není možné řešit určité záležitosti dle něj, řeší se tyto záležitosti dle předpisů občanského práva. Tímhle je myšlena především úprava majetkových vztahů, především vlastnických a věcných práv, obecná úprava právní subjektivity a taktéž právních úkonů atd. Což vlastně znamená, že jestliže ustanovení obchodního zákoníku týkající se kupní smlouvy neupravují kupní smlouvu v plném rozsahu, využívají se ustanovení Občanského zákoníku.⁸⁴

Úpravu kupní smlouvy obsaženou v Občanském zákoníku použijeme v těchto případech:

- jestliže se nejedná o relativní obchod,
- jestliže si strany smlouvy písemně nestanoví, že se smlouva bude řídit Obchodním zákoníkem
- jestliže se nejedná o mezinárodní kupní smlouvu
- jestliže je předmětem koupě nemovitost

Úpravu kupní smlouvy obsaženou v Obchodním zákoníku použijeme v těchto případech:

- jedná-li se o obchodní závazkový vztah (což znamená, je-li sjednán mezi podnikateli v souvislosti s jejich podnikatelskou činností, případně mezi podnikatelem a samosprávnou územní jednotkou nebo mezi podnikatelem a státem v rámci uspokojení veřejných potřeb)⁸⁵

⁸³ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

⁸⁴ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

⁸⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

- jestliže si smluvní strany zvolili Obchodní zákoník jako předpis, kterým se bude jejich vztah řídit
- je-li předmětem koupě movitá věc.

Pro účely diplomové práce a dle charakteru kupní smlouvy (viz. příloha č. 7) se v dalším textu zaměřím pouze na kupní smlouvu, jenž je upravena v Obchodním zákoníku.

Právní úprava kupní smlouvy je obsažena v Obchodním zákoníku v § 409 – 470. Ustanovení Obchodního zákoníku mají dispozitivní charakter, což znamená, že strany se mohou od některých ustanovení buď odchýlit, nebo je naprosto vyloučit, avšak i zde existují výjimky. K těmto výjimkám patří ustanovení, jenž mají kogentní povahu, tedy že je nelze vyloučit a ani se od nich odchýlit a jsou obsaženy v § 409, 444, 458 a 459.⁸⁶

Obchodní zákoník nám ve svém § 409 vymezuje, že kupní smlouvou se prodávající zavazuje kupujícímu dodat movitou věc (zboží) určenou buď jednotlivě, nebo co do množství a druhu, a převést na kupujícího vlastnické právo k této věci. Kupující se zase zavazuje, že prodávajícímu zaplatí kupní cenu za tuto věc (zboží).⁸⁷

Doporučené náležitosti kupní smlouvy

- **určení smluvních stran a jejich identifikační údaje**
- **určení předmětu koupě a určení množství zboží** – předmětem koupě může být pouze movitá věc, jak je viz výše uvedeno. Je důležité, aby bylo zboží ve smlouvě dostatečně identifikované, aby nevznikly případné pochybnosti o jeho provedení (vlastnostech, technických parametrech či jakosti) po jeho dodání. Za předmět koupě se považuje zboží vždy i s jeho jednotlivými součástmi. Další podstatnou náležitostí kupní smlouvy je určení množství zboží. Množství může být určeno například počtem kusů, váhou, objemem a případně i rozměry zboží.
- **kupní cena nebo způsob, jakým bude sjednána** – podle ustanovení Obchodního zákoníku nemusí být v kupní smlouvě cena uvedena přímo, ale je možno zde uvést způsob jejího dodatečného určení. Obchodní zákoník dokonce i připouští, že cena nemusí být v kupní smlouvě uvedena vůbec. To je možné ovšem pouze za

⁸⁶ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

⁸⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

předpokladu, že se smluvní strany dohodnou na uzavření kupní smlouvy i bez sjednané ceny, to ale neznamená, že je smlouva uzavřena jako bezúplatná. Kupující musí počítat s možností, že prodávající může požadovat **cenu obvyklou** za dodané zboží.⁸⁸

- **dodací lhůta** – prodávající má povinnost dodat zboží, včetně potřebných dokladů, ve lhůtě, která je uvedena ve smlouvě. Termín dodání je buď stanoven určitým dnem, nebo je možné, aby si strany stanovily určitou lhůtu, ve které má být zboží dodáno. Může dojít také k situaci, kdy prodávající dodá zboží dříve. V tomto případě může kupující zboží převzít, ale má také právo zboží odmítnout. Nedohodnou-li si smluvní strany dodací lhůta vůbec, je povinností prodávajícího dodat zboží (bez výzvy kupujícího) ve lhůtě, která je přiměřená povaze zboží a místu dodání.
- **platební podmínky** – je důležité, aby byla ve smlouvě sjednána platební lhůta, tedy kdy vzniká kupujícímu povinnost zaplatit kupní cenu. Rozlišujeme:
 - **platba předem** – jedná se o platbu v okamžiku, kdy má zboží prodávající stále ještě ve svém držení. U plateb předem se předpokládá důvěra mezi obchodními partnery. Smluvní strany se můžou domluvit na zaplacení plné částky předem nebo na zaplacení pouze části kupní ceny.
 - **platba v okamžiku dodání** – v tomto případě má zboží ve svém držení stále prodávající, který je povinen předat tyto doklady kupujícímu ihned po zaplacení (tedy v okamžiku dodání).
 - **platba určitou dobu po dodání** – zboží je placeno později, tedy po dodávce zboží.
 - **splátkové placení**Dále je vhodné sjednat i způsob, jakým bude platba zaplacená, místo placení a případně také měnu, ve které má být platba provedena.
- **další ustanovení dle dohody smluvních stran** – sankce, záruka, pojištění, podmínky reklamace, nároky na odstoupení od smlouvy a další.⁸⁹

Ačkoliv se v českém právním řádu vyskytuje mnoho dalších předpisů, které upřesňují práva a povinnosti smluvních stran, jedná se však pouze o základní úpravu, proto si mohou smluvní strany ve smlouvě sjednat takové konkrétní podmínky, které jim nejlépe vyhovují.

⁸⁸ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

⁸⁹ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

Především se strany orientují na základě obchodních zvyklostí a řídí se zásady poctivého obchodního styku.

4.3 Obchodní případ č. 3

Tento obchodní případ je zpracován dle materiálu, které mi byl poskytnut společností Biocel Paskov a. s., a který přikládám v příloze č. 8. Z důvodu ochrany citlivých firemních údajů jsou data v příložené příloze č. 8 změněny, či případně úplně vymazány.

V příloze č. 8 je uvedena smlouva o dílo, která je uzavřena mezi zhotovitelem (společnost ABC s. r. o.) a objednatelem (Biocel Paskov a. s.), kdy předmětem smlouvy je izolace zařízení a potrubí.

Smlouva o dílo je obecně upravena v § 631 – 656 Občanského zákoníku, ale jelikož z charakteru smlouvy vyplývá, že se jedná o relativní obchod (úprava obsažena v § 261 ObchZ) mezi podnikateli při jejich podnikatelské činnosti, platí zde úprava obsažena v § 536 – 565 ObchZ. Ustanovení v § 536 – 565 ObchZ mají dispozitivní povahu, což znamená, že se strany mohou odchýlit od zákonného rámce, výjimku však tvoří § 536, který je kogentní, což znamená, že smluvní strany se nemohou od této dispozice odchýlit.

Ještě v úvodu je důležité zmínit, jak rozlišit, zda se jedná o kupní smlouvu nebo smlouvu o dílo u věcí, které ještě nejsou vyrobeny a mají se teprve vyrobit. Aby nedošlo k omylům a zabránilo se pochybnostem, zdali se jedná o smlouvu o dílo nebo kupní smlouvu, stanovuje Obchodní zákoník jednoznačně, že smlouva, jejíž předmětem je dodávka zboží, které má být teprve vyrobeno, se považuje za smlouvu kupní. O kupní smlouvu se ale nejedná v případě, pokud jsou dodavateli poskytnuty odběratelem podstatné části věcí, jenž jsou potřebné k výrobě zboží, nebo jestliže podstatná část závazku dodavatele, jenž vyplývá ze smlouvy, spočívá ve výkonu nějaké činnosti. Jedná se například o montáž, údržbu, opravu, úpravu apod. V těchto případech se jedná vždy o smlouvu o dílo.⁹⁰

V § 536 ObchZ je ustanoveno, že smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje objednateli, že provede určité dílo a objednatel se zavazuje, že zaplatí cenu za provedení tohoto díla a dílo převezme. Dále je zde vymezen pojem „dílo“, kdy se *dílem rozumí zhotovení určité věci,*

⁹⁰ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

*pokud nespadá pod kupní smlouvu, montáž určité věci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy určité věci nebo hmotně zachycený výsledek jiné činnosti. Dilem se rovněž rozumí vždy zhotovení, montáž, údržba, oprava nebo úprava stavby nebo její části.*⁹¹

Zhotovitel má povinnost provést dílo na své vlastní náklady a také na své nebezpečí, a to v době, která byla sjednána mezi zhotovitelem a objednatelem, případně v době přiměřené dle povahy díla. Zhotovitel má právo provést dílo i před sjednanou dobou, nevyplyvá-li ze smlouvy či z povahy díla něco jiného. Objednatel má zase povinnost dílo převzít a zaplatit za něj sjednanou cenu.⁹²

Obchodní zákoník nepředepisuje, že smlouva o dílo musí mít písemnou formu, ale § 272 Odst. 1 ObchZ nám ustanovuje, že smlouva musí být uzavřena písemně v případech stanovených obchodním zákoníkem, nebo pokud alespoň jedna ze smluvních stran projeví při jednání o uzavření smlouvy vůli, že si přeje, aby smlouva byla uzavřena písemně.⁹³

Podstatné náležitosti smlouvy o dílo:

- **vymezení díla** – dílo by mělo být ve smlouvě vymezeno tak, aby nemohly vzniknout spory o povaze či vlastnostech zhotoveného díla.
- **cena díla** – ObchZ nám ustanovuje, že ve smlouvě musí být vždy uvedena dohodnutá cena za dílo, případně vymezen způsob, jakým bude cena za dílo určena. Avšak pokud se smluvní strany výslovně dohodnou, že cena za dílo nebude ve smlouvě sjednána, odpadá jim povinnost uvést cenu za dílo do smlouvy. Jestliže není cena díla ve smlouvě určena, vzniká objednateli povinnost zaplatit za dílo cenu obvyklou za dílo srovnatelné, ve srovnatelné době a ve srovnatelném teritoriu. Smluvní strany si rovněž mohou dohodnout, že cena za dílo bude určena později.⁹⁴ Tak či onak, objednatel má⁹⁵ povinnost zaplatit zhotoviteli cenu za dílo, která je určena ve smlouvě o dílo. Pokud ze smlouvy či ustanovení ObchZ nevyplyvá jinak, vzniká zhotoviteli nárok na úhradu ceny za předmět díla v okamžiku, kdy bylo dílo provedeno.

⁹¹ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

⁹² ŠTENGLOVÁ, Ivana, Stanislav PLÍVA a Miloš TOMSA. *Obchodní zákoník: Komentář*. 12. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 1397 s. ISBN 978-80-7400-055-3.

⁹³ ŠTENGLOVÁ, Ivana. *Smlouva o dílo*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 234 s. ISBN 978-80-7400-311-0

⁹⁴ Užívá se obvykle v situacích, kdy při uzavření smlouvy není možné určit přesnou cenu, např. z důvodu, že není možno v tento okamžik určit rozsah prací. Často se používá ve stavebnictví, ale i v oborech jako je restaurátorství apod.

⁹⁵ ŠTENGLOVÁ, Ivana. *Smlouva o dílo*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 234 s. ISBN 978-80-7400-311-0

Nepodstatné náležitosti smlouvy o dílo:

- doba plnění
- místo plnění
- způsob jakým bude cena uhrazena (jednorázově nebo formou záloh)
- okamžiku přechodu vlastnického práva
- přechod nebezpečí na věc
- předávací protokol
- stanovení odpovědnosti za vady
- případy, ve kterých může strana odstoupit od smlouvy
- sankce apod.⁹⁶

⁹⁶ POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6

5 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala analýzou nákupního procesu ve společnosti Biocel Paskov a. s. Analyzovaná společnost je velice úspěšnou akciovou společností, která se na trhu pohybuje již mnoho let. Společnost Biocel Paskov se v minulých letech zabývala převážně výrobou papírové buničiny, krmných kvasnic a lignosulfonanů. Avšak od roku 2013 naplno změnila svůj výrobní program a nyní se zabývá pouze výrobou viskóзовé buničiny, která se využívá k výrobě viskóзовého vlákna.

Podle mého názoru byl cíl diplomové práce splněn ve všech bodech, které jsem si vytyčila. V první kapitole jsem se zabývala analýzou společnosti Biocel Paskov a. s., kdy jsem v dostatečném rozsahu vymezila předmět podnikání společnosti, jsou zde popsány i jednotlivé výrobky a další informace týkající se společnosti Biocel Paskov a. s. Finanční analýzou, kterou se zde také zabývám, jsem dospěla k závěru, že se jedná o dobře fungující společnost, která již po mnoho let prosperuje a vykazuje kladné zisky. Výjimkou je pouze rok 2011, kdy společnost vykázala záporné zisky, avšak tato situace byla způsobena vysokými investicemi z důvodu změny výrobního programu.

Hlavní kapitola diplomové práce se zabývá analýzou nákupního procesu ve společnosti Biocel Paskov a. s. Nejprve je v této kapitole popsán nákupní proces dle odborné literatury a poté následuje analýza nákupního procesu dle praxe společnosti Biocel Paskov a. s.

Ve společnosti Biocel Paskov a. s. jsou nakupované objekty systematicky rozčleněny do 4 skupin – suroviny, služby a údržba, náhradní díly a investiční majetek, kdy každá skupina má svůj charakteristický nákupní proces. Analýzou nákupního procesu pro všechny nakupované objekty ve společnosti Biocel Paskov a. s., jsem zjistila, že i když se některé fáze nákupního procesu ve společnosti liší od fází uvedených v odborné literatuře, může se i přesto Biocel Paskov a. s. pyšnit efektivně řízeným nákupním procesem.

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce jsem se zabývala úpravou obchodních smluv, které jsou uzavírány jak s tuzemskými subjekty, tak i se subjekty zahraničními. Analýzou prvního obchodního případu, který se zabývá kupní smlouvou s mezinárodním prvkem, jsem zjistila, že v případě, kdy má prodávající strana sídlo v Indii a není tím pádem smluvním státem Vídeňské úmluvy, tak i přesto, že kupní smlouva obsahuje doložku o volbě práva, kdy

si strany zvolily, že se budou řídit českým právním řádem, kterého je Vídeňská úmluva součástí, nelze na tuto smlouvu aplikovat Vídeňská úmluva na základě kolizní metody, ale aplikuje se zde úprava obsažená v Obchodním zákoníku, jelikož si smluvní strany ve smlouvě výslovně nedohodly, že se jejich závazkový vztah bude řídit úpravou obsaženou ve Vídeňské úmluvě.

Druhý obchodní případ se zabývá právní úpravou kupní smlouvy obsaženou v Obchodním zákoníku, kdy smluvní strany mají svá sídla podnikání na území České republiky. V rámci tohoto obchodního případu došlo také k vymezení určitých podstatných náležitostí, které by měla kupní smlouva splňovat. Zjistila jsem, že kupní smlouva, která mi byla poskytnuta společností Biocel Paskov a. s. všechny tyto podstatné náležitosti splňuje v plném rozsahu a navíc obsahuje i další nepodstatné náležitosti, které jsou však také neméně důležité.

Ve třetím obchodním případě jsem se zabývala právní úpravou smlouvy o dílo, což je druhý nejčastější typ obchodní smlouvy, která je uzavírána v rámci nákupní činnosti ve společnosti Biocel Paskov a. s. Právní úprava této smlouvy je obsažena rovněž v Obchodním zákoníku. I zde jsem vymezila podstatné náležitosti, které by měla smlouva splňovat a další nepodstatné náležitosti. Opět došlo ke zjištění, že ve společnosti Biocel Paskov a. s. smlouvy o dílo splňují veškeré podstatné i nepodstatné náležitosti v plném rozsahu.

Zpracování této diplomové práce považuji pro mne za velice přínosné, jelikož jsem alespoň okrajově poznala problematiku nákupního procesu v praxi, která je z mého pohledu velmi obsáhlá. Pokud si mohu dovolit objektivní hodnocení nákupního procesu v tak úspěšném podniku, jako je společnost Biocel Paskov a. s., dovolím si říci, že odbor Nákup má na svých místech ty správné lidi, jejichž kvalifikace, zkušenosti a vědomosti jsou na vysoké úrovni a kteří dělají svou práci velice pečlivě a svědomitě. Z tohoto důvodu si myslím, že je nákupní proces ve společnosti Biocel Paskov a. s. propracován do posledních detailů a přispívá tak k příznivému hospodářskému vývoji podniku.

Seznam použité literatury a pramenů

Monografie

- [1] FARRINGTON, Brian a Kenneth LYSONS. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. vyd. London: Pearson Education Ltd, 2006. 715 s. ISBN 978-0-273-69438-0
- [2] GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6
- [3] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170s. ISBN 80-251-0174-6
- [5] POSPÍŠIL, Michal. *Obchodní závazkové vztahy*. 1. vyd. Praha: Metropolitan Univerzity Prague Press, 2012. 297 s. ISBN 978-80-86855-80-6
- [6] ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Právo mezinárodního obchodu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 552 s. ISBN 978-80-7357-562-5.
- [7] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- [8] SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [9] ŠTENGLOVÁ, Ivana, Stanislav PLÍVA a Miloš TOMSA. *Obchodní zákoník: Komentář*. 12. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 1397 s. ISBN 978-80-7400-055-3.
- [10] ŠTENGLOVÁ, Ivana. *Smlouva o dílo*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 234 s. ISBN 978-80-7400-311-0
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0
- [12] VALACH, Josef et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9
- [14] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1

Tištěná periodika

- [15] KAPITÁN, Zdeněk. Podmínky aplikovatelnosti Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží. *Právní fórum*. 2008, č. 7. s. 275 – 289. ISSN 1214-7966.

Právní předpisy

- [16] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [17] Zákon č. 160/1991 Sb., Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží, v aktuálním znění.

Elektronické zdroje

- [18] Biocel Paskov a. s. *O nás*. [online]. Biocel.cz, 2012 [cit. 27. 12. 2012]. Dostupné z: http://www.biocel.cz/c_html/index.htm
- [19] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Justice.cz, 2012 [cit. 26. 12. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a440458&typ=full&klic=tw2hk>
- [20] UNCITRAL. *Status* [online]. Uncitral.org, 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG_status.html

Firemní literatura

- [21] BIOCEL PASKOV A. S. *25 let Biocelu Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2008.
- [22] BIOCEL PASKOV A. S. *Publikace Biocel Paskov*. Biocel Paskov a. s., 2010.
- [23] BIOCEL PASKOV A. S. *Zpravodaj Biocel 9/2012*. Biocel Paskov a. s., 2012.
- [24] BIOCEL PASKOV A. S. *Všeobecné bezpečnostní pokyny pro zaměstnance cizích firem*. Biocel Paskov a. s., 2011.
- [25] BIOCEL PASKOV A. S. *Zpravodaj Biocel 11/2012*. Biocel Paskov a. s., 2012.

Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
p.	pan
mil.	milión
Kč	korun českých
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
n. p.	národní podnik
s. p.	státní podnik
CaO	oxid vápenatý
SiO₂	oxid křemičitý
Fe	železo
Mn	mangan
Cu	měď
kg	kilogram
mm	milimetr
EU	Evropská unie
ŽP	životní prostředí
HZSP	Hasičský záchranný sbor podniku
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
CoC	Chain of Custody (Spotřebitelský řetězec)
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
FSC	Forest Stewardship Council
ing.	inženýr
IPB	investiční a poštovní banka
č.	číslo
ROCE	Return of Capital Employed (rentabilita investovaného kapitálu)
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
EBIT	Earning before Interest and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
VK	vlastní kapitál
CK	cizí kapitál

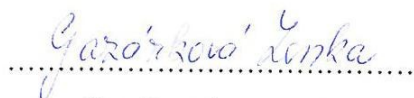
EAT	Earning after Taxes (zisk po zdanění)
tab.	tabulka
tj.	to je
OA	oběžná aktiva
PP	peněžní prostředky
KFM	krátkodobý finanční majetek
dl.	dlouhodobý
kr.	krátkodobý
např.	například
apod.	a podobně
tzv.	tak zvaně
obr.	obrázek
JIT	just in time
NaOH	hydroxid sodný
MgO	oxid hořečnatý
H₂O₂	peroxid vodíku
POBJ	požadavky na objednávku
OSN	Organizace spojených národů
odst.	odstavec
písm.	písmeno
UNIDROIT	The International Institute for the Unification of Private Law (Mezinárodní institut pro unifikaci soukromého práva)
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law (Komise OSN o mezinárodním obchodním právu)
ČSFR	Československá federativní republika
ObchZ	zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Bc. Gazárková Lenka

Adresa trvalého pobytu studenta:

Papírenská 748

Paskov

739 21

Seznam příloh

- Příloha č. 1** Mezinárodní certifikát systému managementu kvality dle ISO 9001:2008
- Příloha č. 2** Mezinárodní certifikát systému managementu ochrany životního prostředí dle ISO 14001:2004
- Příloha č. 3** Mezinárodní certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle BS OHSAS 18001:2007
- Příloha č. 4** Rozvaha společnosti Biocel Paskov a. s. za období 2007 – 2011 ve zkráceném rozsahu
- Příloha č. 5** Výkaz zisku a ztráty společnosti Biocel Paskov a. s. za období 2007 – 2011
- Příloha č. 6** Mezinárodní kupní smlouva
- Příloha č. 7** Kupní smlouva
- Příloha č. 8** Smlouva o dílo